

УДК 159.9:005.936.3



*Філатова Н. В.,  
практичний психолог,  
магістр управління Україна*

**МАРШРУТНА КАРТА ДО КУРСУ  
«ПСИХОЛОГІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН» ДЛЯ СЛУХАЧІВ КУРСІВ  
У МЕЖАХ ПРОЄКТУ «НОРВЕГІЯ - УКРАЇНА»**



Ψ

## ЗМІСТ

### Пункт призначення

ВСТУП

ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 1.2. ВІДМІННОСТІ ТА СХОЖІ РИСИ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТЕМА 1.3. ПСИХОЛОГІЧНІ ВІДМІННОСТІ БІЗНЕСМЕНА І МЕНЕДЖЕРА

ТЕМА 1.4. ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА ЕВОЛЮЦІЇ ПОНЯТЬ «ПІДПРИЄМЕЦЬ» ТА «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

ТЕМА 1.5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ

ТЕМА 2.1. ТЕМПЕРАМЕНТ ЯК БІОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОСТІ

ТЕМА 2.2. ХАРАКТЕР ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОСТІ

ТЕМА 2.3. СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ВАЖЛИВА ОСОБИСТІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМЦЯ

ТЕМА 2.4. СУЧАСНИЙ ПОРТРЕТ ПІДПРИЄМЦЯ

ТЕМА 3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ, МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

ТЕМА 5. КОНФЛІКТ ЯК МОЖЛИВІСТЬ. ОРІЄНТАЦІЯ НА КОНСТРУКТИВНУ ВЗАЄМОДІЮ

ТЕМА 6. ГРИГОРІЙ СКОВОРОДА, «СРОДНА ПРАЦЯ» І ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ

ПІСЛЯМОВА

ЛІТЕРАТУРА

*\*Основне призначення маршрутної карти – дати послідовність виконання завдань, зазначити види і інструменти навчальної діяльності.*

## ВСТУП

Одним з найважливіших механізмів функціонування економіки в умовах ринку є розвиток малого підприємництва. З ним пов'язуються надії на відродження ефективного вітчизняного виробництва, зміцнення стабільності і зниження соціальної напруженості в суспільстві.

Мале підприємництво поступово стає природною складовою української економіки. Розвиток та розширення сектору малого й середнього підприємництва задекларовано одним із пріоритетів державної економічної політики в Україні.

На початок 2019 року кількість підприємств в Україні збільшилася майже на 37 тисяч (на 4%) у порівнянні з 2018 роком і досягла 971 тисячі згідно з результатами дослідження аналітиків системи YouControl на основі даних Державної служби статистики України про кількість юридичних осіб без урахування некомерційних організаційно-правових форм власності.

Кількість фізичних осіб-підприємців на початку 2019 року в країні досягала 1,91 млн – на 4% більше, ніж на початку 2018. Проте, до кінця року ситуація критично змінилася не в кращу сторону: впродовж 2019 року зареєструвалося більше 256 тисяч нових ФОП, а закритося – 213 тисяч. Серед тих, що завершили роботу було 58 тисяч тих, хто відкрився в цьому ж році, але не зміг утриматися на плаву навіть за такий короткий проміжок часу [9].

Які ж причини призвели до ситуації, що склалася? Які, взагалі, плюси та мінуси малого підприємництва? Як змінити цю невтішну ситуацію?

Проаналізуємо переваги та недоліки малого підприємництва (на основі аналізу теоретичної та емпіричної літератури відповідної тематики).

Почнемо з плюсів, переваг малого підприємництва, які об'єднано для кращої наочності в Таблиці 1 та 2.

Окрім того, малий бізнес у своїй діяльності стикається і з іншими багатьма серйозними труднощами і проблемами: це, наприклад, і неплатежі покупців, і погіршення економічної кон'юнктури, і нововведення в законах про підприємництво, але більшість банкрутств зумовлюються помилками в менеджменті, недостатньою діловою кваліфікацією управлінців, недоліками в управлінні персоналом.

І все це до світової пандемії, визваною COVID-19.

Мале підприємництво зазнало від запровадження карантину внаслідок COVID-19 великих збитків. Так, за даними Спілки українських підприємців України у кризовий березень 2020 року збанкрутіли і закрили свій бізнес приблизно 6% суб'єктів малого підприємництва, що є величезною проблемою для держави. Третина власників бізнесу (переважно мікро-), заявляють про падіння доходів на 90-100% за березень – квітень 2020 року. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малого та середнього бізнесу констатують факт зменшення доходів на 25-50% порівняно з докарантинним періодом і вже звільнили від 10 до 25% працівників. Для порівняння, втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів.

За прогнозами, у разі якщо карантин буде продовжено, 51% суб'єктів малого підприємництва – це мікро та малий бізнес, зможуть працювати не більше 1 місяця, 2–3 місяця – 25%, 4–6 місяців – 4% до 1 року – 1% [32].

Проблеми виживання малого підприємництва стають дійсно найбільш актуальними під час мінливих та непередбачуваних змін в економіці та суспільстві.

**Аналіз переваг малого підприємництва  
(на основі аналізу теоретичної та практичної літератури відповідної тематики)**

<b>«+» малого підприємництва</b>	
1.	створюють конкурентоспроможний внутрішній ринок товарів і послуг
2.	за умов вузької спеціалізації забезпечують насичення ринку якісною продукцією повсякденного попиту
3.	швидка реакція на потреби ринку
4.	виступають провідниками інновацій
5.	здійснюють швидку окупність витрат за рахунок раціонального використання ресурсів
6.	є набагато мобільнішими і гнучкішими, ніж великі фірми (організаційно-технологічна мобільність)
7.	швидше реанімуються після негативних наслідків впливу зовнішнього середовища
8.	не потребують побудови складного механізму стратегічного управління, відсутність жорсткої бюрократичної структури і обтяжливого управлінського апарату
9.	є допоміжним інструментом, опорою за рахунок часткового або ж повного обслуговування великих підприємств, постійно чи на окремих стадіях їх розвитку, що забезпечує стабільну роботу великих підприємств
10.	у соціальному значенні – основне джерело зайнятості працездатного населення, створення та надання нових робочих місць
11.	використання додаткових контингентів трудових ресурсів, які не можуть бути залучені в громадське виробництво іншим способом – громадяни, трудовий потенціал яких обмежений об'єктивними чинниками: пенсіонери, багатодітні матері, інваліди з обмеженою працездатністю, неповнолітні та ін.
12.	наповнення державного бюджету коштами, які перераховуються у вигляді податків та зборів
13.	сприяння створенню якісної структури ВВП
14.	є головними носіями підприємницького духу, такого важливого і необхідного для ринкової економіки
15.	на особистісному рівні – формують у громадян ціннісні установки, важливі для затвердження ринкових інститутів, розвивають правову свідомість, особисту ініціативу, готовність до ризику і ухвалення самостійних рішень
16.	особиста зацікавленість власника в отриманні прибутку і успішності бізнесу

В Таблиці 2 згруповано переваги малого підприємництва з позиції організації управління.

Табл. 2.

**Переваги малого підприємництва з позиції організації управління**

<b>«+» малого підприємництва з позиції організації управління</b>	
1.	гнучкість і блискавична швидкість ухвалення управлінських рішень. Роботу фірми легше «підігнати» до ринкових умов, які постійно міняються, що буде не таким витратним, як у випадку з великими фірмами.
2.	виробничий процес підприємства піддається більш чіткому контролю. Адаптувати продукт або послугу «під споживача» можливо на порядок швидше і легше, ніж на великому виробництві. Фірма може легко вирватися вперед завдяки тільки швидкості дії на реакцію споживача.
3.	комунікація всередині підприємства проходить значно швидше. Це пов'язано з тим, що в межах невеликого підприємства легше доносити команди, обговорювати їх і приводити в дію. Варто відмітити, що стосунки з партнерами можуть бути більш тісними і налагодженими, ніж це відбувається на великих підприємствах, що дає дуже хороший ефект для розвитку і отриманню вигідних контрактів і прибутку.
4.	неформальність стосунків в колективі, у випадку з малим підприємством, йде тільки на користь і приводить, як правило, до позитивних результатів і приносять швидку віддачу.

В Таблиці 3 навпаки згруповано недоліки малого підприємництва з позиції організації управління.

Табл. 3.

**Аналіз недоліків малого підприємництва  
(на основі аналізу теоретичної та практичної літератури відповідної тематики)**

<b>«-» малих підприємств з позиції організації управління</b>	
1.	недостатній рівень кваліфікації персоналу
2.	недостатній рівень знань з психології управління підприємством
3.	відсутність перспектив службового зростання в малому підприємстві призводить до високої плинності кадрів
4.	переважання інтуїтивної, неформальної стратегії малого підприємства, сформованої на основі бачення керівників (власників)
5.	слабо налагоджені процедури планування, обліку, і контролю, процедури мотивації персоналу
6.	обмеженість фінансових ресурсів, які можуть бути направлені на розвиток системи управління, і як наслідок цього, відсутність в явному виді важливих функціональних служб, таких як маркетинг, управління персоналом, планово-аналітична діяльність
7.	через обмеженість фінансових ресурсів не мають можливості залучати до роботи консультантів, користуватися послугами спеціалізованих фірм (рекламних, аудиторських, юридичних, дослідницьких і так далі)
8.	перевантаження керівництва і менеджерів малого підприємства, які вимушені поєднувати безліч функцій і заміщати відсутні функціональні служби
9.	слабка структуризація і регламентація інформаційних потоків, у тому числі документообігу
10.	«криза зростання» – управління, достатнє на етапі становлення бізнесу, стає неефективним з його розвитком [43]

Тому є ґрунтовні підстави вважати, що однією з важливих умов забезпечення ефективного функціонування системи малого підприємництва в сучасних умовах є підготовка майбутніх підприємців, керівників, менеджерів малого бізнесу в рамках професійної

підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас та членів їх родин у межах проєкту «Норвегія–Україна» на базі Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського з урахуванням особистісного рівня аналізу малого підприємництва, що вивчає особистість підприємця, фокусуючись на:

- особистісних особливостях людей, схильних до заняття підприємницькою діяльністю;
- процесах самовизначення та самоідентифікації підприємців;
- факторах задоволеності діяльністю;
- психологічної структурі його професійної діяльності.

Таким чином, слухачам курсів у рамках проєкту «Норвегія–Україна» запропоновано для вивчення **курс «Психологія малого підприємництва та ділових відносин»**.

Що дозволить озброєним новими знаннями та навичками сучасних практик слухачам курсів, майбутнім підприємцям, керівникам, менеджерам малих підприємств оптимізувати управління малим підприємством, захистити його від всіх бурхливих змін сучасності.

**Мета** курсу – формування уявлень про психологічні особливості особистості підприємця, керівника-професіонала малого підприємства, психологічні компоненти його діяльності в умовах сьогодення та розвиток відповідних умінь та навичок у слухачів курсів «Норвегія–Україна».

**Завдання** курсу:

- ознайомлення з категоріальним апаратом психології малого підприємництва та ділових відносин;
- вивчення індивідуально-особистісного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності, їх здібностей та нахилів;
- розвиток навичок самопізнання, рефлексії, самовизначення тощо;
- вивчення комунікативного процесу в підприємстві, взаємин і ділового спілкування людей при виконанні спільних підприємницьких завдань;
- розвиток культури ділового спілкування та психологічної культури взагалі;
- врахування ціннісно-мотиваційних спонукань особистості до підприємництва, його потреб та запитів;
- формування та розвиток здібностей до цілепокладання та мотивації; умінь і навичок досягнення мети;
- розвиток творчих здібностей як особистісного ресурсного потенціалу;
- формування та розвиток «soft skills» («гнучких навичок») як джерел особистої успішності;
- розвиток навичок подолання професійно-життєвих криз у працівників підприємницьких структур і самих підприємців, викликаних конфліктами і стресовими ситуаціями виробничого та емоційного характеру;
- засвоєння методів самодопомоги, саморегуляції, відновлення психоемоційної рівноваги та працездатності тощо.

Отже, допомога підприємцю-початківцю в самопізнанні себе, виявленні своїх особистих здібностей, специфічних мотивів, спеціальних знань, умінь та навичок, визначенні свого місця в професійній діяльності та, взагалі, в житті й є головною метою цієї статті.

## **ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У ринковій економіці підприємництво (англ. entrepreneurship) – основний вид самостійної господарської діяльності, яка здійснюється юридичними та фізичними особами.



**Підприємництво** – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, – таке визначення можна знайти у Господарському кодексі України [10].

Невід'ємною структурною одиницею сучасної ринкової економічної системи є мале підприємство, найважливішою роллю та функціями якого є не тільки сприяння економічному розвитку країни, а й соціально-політичній стабілізації суспільства, що графічно подано на Рисунку 1.1.

Саме в цьому секторі, вважають дослідники, створюється і функціонує чимала кількість національних ресурсів, яка є, по влучному вислову А. М. Виноградської, «живильним середовищем» для середнього та великого бізнесу [7].

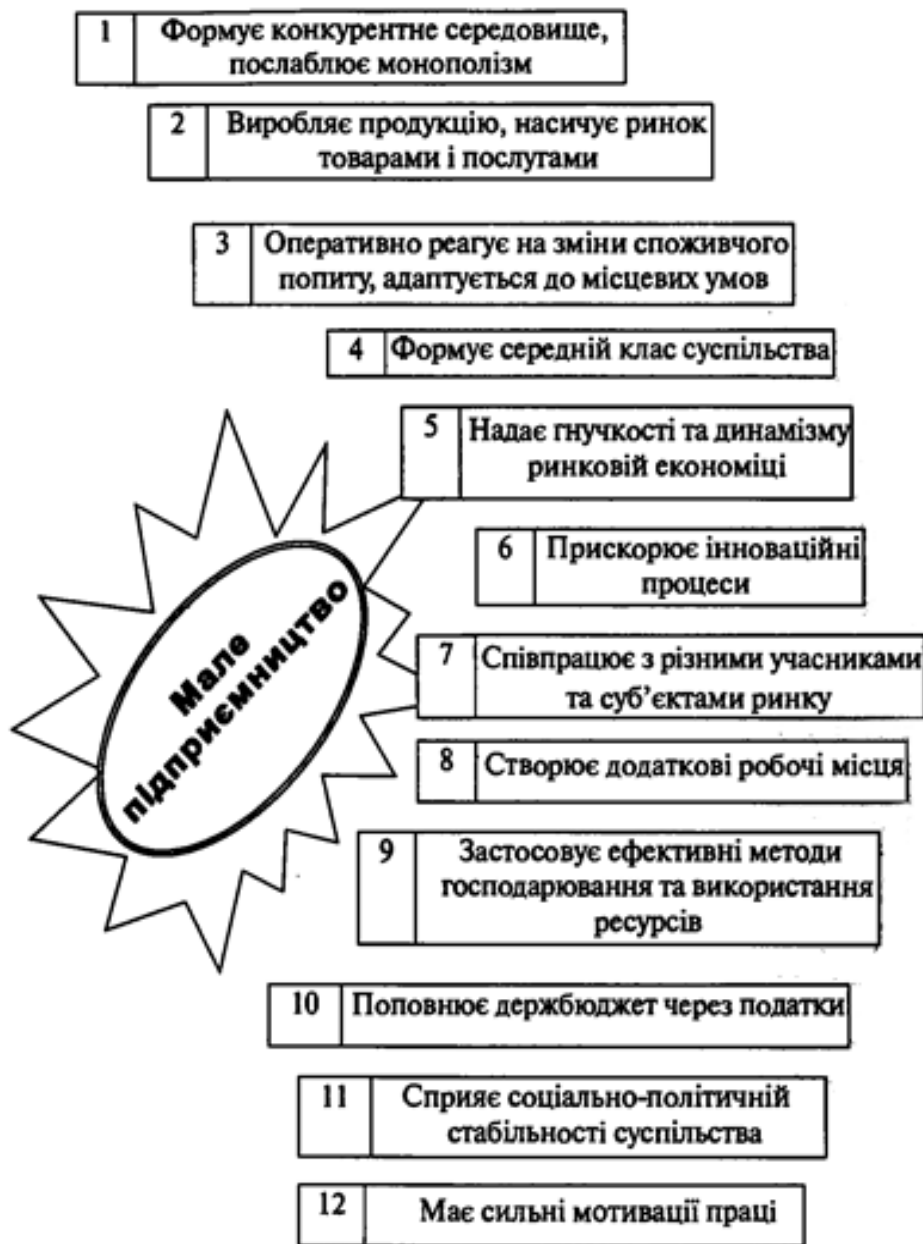


Рис. 1.1. Роль малого підприємства в суспільстві (за А. М. Виноградською)

Підприємництво – двигун економіки та основа заможності будь-якої процвітаючої країни.


Мале підприємництво – це багаточисельний прошарок дрібних власників, які своєю масовістю значною мірою визначають соціально-економічне обличчя країни.

Сучасні підприємці, ті, хто працює в великому й середньому бізнесі, і ті, хто працює в малому бізнесі – це люди, що прагнуть та досягають успіху за непростих обставин сьогодення.


Тому так важливо під час підготовки фахівців у галузі малого підприємництва озброїти їх не тільки передовим досвідом та знаннями ринкових відносин, а й знаннями психології малого підприємництва.

Таким чином, у рамках нашої статті увагу приділимо та зосередимося на практичних аспектах психології підприємницької діяльності, виокремлення якої як самостійної науки безпосередньо пов'язане з ринковими перетвореннями в сучасній економіці.

*Психологія підприємницької діяльності* – сучасна галузь психології, яка виникла на стику багатьох дисциплін, насамперед таких, як психологія, соціологія і економіка під впливом процесів соціального і економічного розвитку суспільства.

	<p><i>Психологія підприємництва та бізнесу</i> – це науково-прикладна галузь психологічної науки, що займається вивченням психологічних закономірностей діяльності бізнесмена та їх впливом на функціонування економічних та соціокультурних систем, досліджує поведінку підприємця при використанні матеріальних і людських ресурсів, а також міжособистісні стосунки, що склалися в процесі виробництва і реалізації товарів та послуг [12].</p>
---	--

Як і кожна наука, психологія підприємницької діяльності має свій категоріальний апарат, який характеризує найбільш закономірні і суттєві явища. Побудова системи її категорій на сьогодні перебуває на стадії становлення, розвитку і формування, оскільки це досить молода наука. Натомість такі категорії, як підприємництво, бізнес, управління стали базовими, навколо них концентрується відповідна проблематика та інші категорії.

	<p><i>Психологія підприємництва</i> – сукупність психічних процесів, які зумовлюють і супроводжують діяльність підприємця і його вплив на виконання найманими працівниками своїх функцій [38].</p>
---	--

## ТЕМА 1.2. ВІДМІННОСТІ ТА СХОЖІ РИСИ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Важливо підкреслити, що поняття підприємництво не є тотожним поняттю бізнес, хоча часто ці поняття використовуються як ідентичні. Відмінності та схожі риси між ними за А. М. Виноградською для більшої наочності нами подано у вигляді таблиці 1.1 [7].



**Відмінності та схожі риси бізнесу та підприємництва  
(за А. М. Виноградською)**

Підприємництво	Бізнес
<i>Відмінності</i>	
здійснюється тільки у видах діяльності, дозволених законодавством України	охоплює більший спектр видів діяльності шляхом проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій
кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності менша, ніж кількість учасників бізнесу	кількість учасників більша, ніж кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності
<i>Схожі риси</i>	
Ініціативна діяльність, самостійна діяльність, ризик, відповідальність, ділові відносини між учасниками, вигідна справа, мобільність	

Отже, незважаючи на те, що ці поняття об'єднує багата кількість спільних характеристик, бізнес – поняття більш широке, ніж поняття підприємництво, вважає Виноградська А. М.

Цієї ж думки дотримуються і Ануфрієва О. Л. з співавторами, стверджуючи, що бізнес – це поняття, набагато ширше, ніж підприємництво, воно охоплює всі відносини, що виникають між учасниками ринкових відносин, і включає діяльність не лише підприємців, але й споживачів, найманих працівників, а також державних структур. Тобто бізнес, на відміну від підприємства, включає будь-який вид діяльності (навіть афери), що приносить дохід або особисту користь [2].

«Бізнес розуміється як діяльність, спрямована на отримання прибутку, підприємництво – як творчість, новаторство (господарське, ділове і т. д.)», – визначає Ігнатова І. В. і продовжує, – «обидва поняття характеризуються ризиком і особистою відповідальністю, загальними особистісними характеристиками суб'єктів діяльності (відповідальність, самомотивація, вміння приймати рішення і т. д.)» [18].

Цих поглядів дотримуються Гусева О. Ю., Легомінова С. В. з співавторами, вважаючи, що бізнес – законно організована діяльність, яка приносить дохід, прибуток або інші особисті вигоди, в широкому сенсі, це будь-яка діяльність, спрямована на отримання комерційного зиску на відміну від підприємництва, сутність якого полягає в знаходженні й апробуванні чогось нового, того, чого раніше не було в структурі виробництва, в певному соціумі чи суспільстві [12]. Відмінності та схожі риси підприємництва та бізнесу (за Гусевой О. Ю. з співавторами) подано нижче у вигляді таблиці 1.2

І роблять висновок, кардинально протилежний зазначеному нами вище: підприємництво, підприємницька діяльність є ширшими поняттями, ніж бізнес, що виходять за межі буденних, персоналізованих проявів ділової активності людей, що керуються особистими ситуативними вигодами. Отже, на думку вчених, бізнес виступає як один із видів підприємницької діяльності.

Таким чином, розуміємо, що однозначного розуміння цього питання науковцями на цей час не існує, як не має й однозначного трактування сутності таких понять як «підприємництво» та «бізнес» у сучасній фаховій літературі.

**Відмінності та схожі риси підприємництва та бізнесу  
(за Гусевой О. Ю. з співавторами)**

Підприємництво	Бізнес
<i>Відмінності</i>	
підприємництво завжди носить інноваційний характер	бізнес за своєю суттю є лише масштабуванням підприємництва
навчитися бути підприємцем неможливо	навчитися бути бізнесменом як окремою професією, можна
підприємництво є характерним для нових, малонасичених ніш, або воно створює власну нішу	бізнес створюється виключно в давно існуючих, досліджених і насичених нішах, з високим рівнем конкурентоспроможності та відносно низькою рентабельністю на вкладений капітал
Індивідуальний підприємець заробляє тут і зараз: без його участі діяльність піде на спад	завдання бізнесмена – створити систему, яка в майбутньому буде працювати на нього без необхідності його участі
<i>Спільні риси</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ініціативна,</li> <li>• самостійна діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, що</li> <li>• спрямована на отримання прибутку або особистого доходу, що</li> <li>• здійснюється від свого імені на свій ризик,</li> <li>• під свою майнову відповідальність,</li> <li>• на постійній основі, а не на основі одноразових угод</li> <li>• з орієнтацією на найкраще використання капіталу – власності, фінансових, матеріально-технічних, трудових та інформаційних ресурсів тощо.</li> </ul>	

### **ТЕМА 1.3. ПСИХОЛОГІЧНІ ВІДМІННОСТІ БІЗНЕСМЕНА І МЕНЕДЖЕРА**

В сучасній вітчизняній профільній літературі терміни «підприємець» і «бізнесмен» теж найчастіше вживаються як синоніми. Будемо враховувати синонімічність цих понять в межах статті і ми.

Але стосовно понять «підприємець» та «менеджер», що широко використовуються теж як ідентичні у повсякденній практиці конче потрібно уточнення. Така близькість понять іноді вносить неясність і плутанину у визначенні їх особистих функцій, тому необхідно з'ясувати «хто є хто».

*Підприємець (бізнесмен) і менеджер* – це близькі поняття, але не одне і те ж.

*Підприємець* – це власник, який застосовує свій чи позиковий капітал з метою отримання прибутку або підприємницького доходу. Він може не займати в своєму підприємстві ніякої офіційної посади, але може входити до його правління або піклувальної ради.

Слово «менеджер» (англ. manager) має кілька значень:

- найманий професійний управляючий,
- фахівець з управління виробництвом.

Отже, *менеджер* – це найманий працівник, що займає певну посаду в даній організації.

На думку Пілецької Л. С. між підприємцем (бізнесменом) і типовим менеджером є характерні психологічні відмінності, що для кращого розуміння і порівняння подано у вигляді таблиці 1.3 [38].

**Психологічні відмінності бізнесмена і менеджера  
(за Пілецькою Л. С.)**

<b>Критерій оцінки</b>	<b>Менеджер</b>	<b>Підприємець</b>
Стратегія поведінки	Зорієнтований на закріплення досягнутого	Зорієнтований на реалізацію нововведень і розширення можливостей
Умови діяльності і поведінки	Реалізує поведінкову активність в ієрархічно структурованій виробничій системі	Працює в неструктурованому середовищі, в якому відбуваються швидкі зміни
Стиль поведінки	Адаптивний	Інноваційний
Розподіл повноважень і функцій	Управлінську функцію може делегувати іншим	Підприємницька функція здебільшого не делегується
Тип рішень	Визначається поточними виробничими завданнями і рутинними обов'язками	Визначається відповідальністю за стратегічні рішення
Готовність до ризику	Зазвичай ризикує помірно або взагалі не ризикує	Особисто йде на ризик; схильється до ризикованої поведінки
Ризик втрати	Менеджер ризикує втратити роботу	Підприємець ризикує втратити власну фірму
«Внутрішня позиція»	Зазвичай розмежовує власну працю і діяльність організації в цілому	Бізнес, діло є невід'ємною частиною самого підприємця, є смислом його життєдіяльності
Мотивація поведінки	Досягнення влади і авторитету	Досягнення бажаного результату
Характер дій і поведінки	Виважений, цілеспрямований	Інтуїтивний, шляхом спроб і помилок
Сприйняття реальності	Еволюційне	Революційне

При чому в роботі менеджера і підприємця (бізнесмена) є і спільні риси:

- обидва переслідують цілі, поставлені перед підприємством;
- застосовують певні способи управління;
- планують, координують і контролюють діяльність працівників підприємства;
- працюють на свій страх і ризик.

Тільки один ризикує своєю посадою, другий ж – власним капіталом, як вважає Вачугов Д. Д. [34].

У той же час менеджер в ряді випадків може бути співвласником підприємства, мати його акції. Іноді підприємець як власник, як засновник-керівник фірми може і сам займатися питаннями управління. В даному випадку підприємець (бізнесмен) і менеджер об'єднуються в одній особі., підприємець виконує й функції управлінця. Найчастіше це характерно для малих підприємств.

Таким чином, ключовою фігурою економічного процесу є –підприємець. Він і засновник, і власник, і керівник фірми, виконуючий функції управління (менеджменту). Наш підприємець, як говорять: «І коваль, і швець, і кравець, і на дуду грець».

## ТЕМА 1.4. ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА ЕВОЛЮЦІЇ ПОНЯТЬ «ПІДПРИЄМЕЦЬ» ТА «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Наведемо з точки зору еволюційного підходу трансформацію термінів «підприємець» та «підприємництво» для кращого розуміння цих досить містких понять, які склалися протягом значного періоду з XVII сторіччя до наших днів.

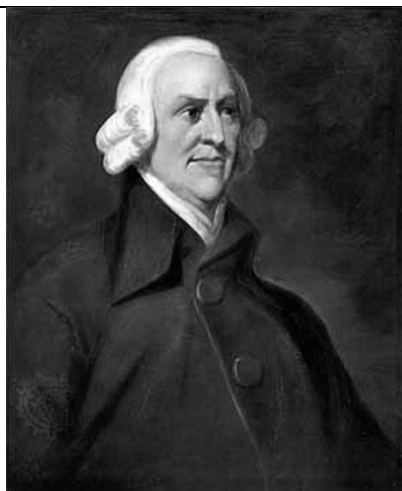


**Річард Кантільйон**  
1680–1734

Поняття «підприємець» як науковий термін, вважають вчені, з'явилося на початку XVIII сторіччя в роботах англійського економіста Річарда Кантільйона. Він розробив і першу концепцію підприємництва. Головною рисою підприємця він вважав готовність до ризику.



Адам Сміт розглядав підприємця як власника, пов'язуючи підприємницьку діяльність насамперед із власною зацікавленістю підприємця (особистим збагаченням), під час реалізації якої він сприяє найефективнішому задоволенню потреб суспільства.



**Адам Сміт**  
1723-1790

«Переслідуючи свої власні інтереси, він часто дієвішим способом служить інтересам суспільства, ніж тоді, коли свідомо намагається служити їм», – вважав шотландський економіст і філософ-етик; засновник класичного напрямку сучасної економічної теорії Адам Сміт, розмірковуючи про підприємця.



Йозеф Шумпетер поставив підприємця, що виступає рушієм економічного та науково-технічного процесу у центрі своєї теорії економічного розвитку.



**Йозеф Алоїз Шумпетер**  
1883-1950

Інновація – це дитя підприємства, а підприємець – творець інновацій, зазначав австро-американський економіст Йозеф Шумпетер.



До речі, у сучасних наукових дослідженнях західних країн підприємницька здібність визначається специфічним економічним ресурсом поряд з такими, як земля, капітал і праця, і є державного управління, зауважують Ануфрієва О. Л. з співавторами [2].

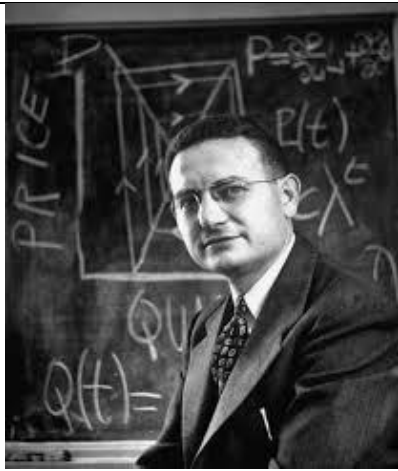


**Фрідріх-Август фон Гаєк**  
1899-1992

Підприємець прагне оптимально розпорядитися особистою свободою, яка дає людині змогу раціонально використовувати свої здібності, знання, інформацію та доходи, адже він розуміє, що він сам господар свого діла, – вважав Фрідріх фон Гаєк.



Фрідріх фон Гаєк – австрійський економіст, представник Австрійської школи економіки, послідовний захисник ідеалів економічної свободи, переконаний критик соціалізму, лауреат Нобелівської премії з економіки 1974 року.



**Пол Ентоні Сем'юелсон**  
(Самуельсон)  
1915-2009

Підприємництво пов'язане з новаторством, а сам підприємець є сміливою людиною з оригінальним мисленням, яка домагається успішного впровадження нових ідей, визначив Пол Сем'юелсон.



Пол Ентоні Сем'юелсон – американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки 1970 року.

За останні роки до аналізу феномена підприємництва звернулися і вітчизняні економісти та соціологи.



***Підприємець** – це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи та бере на себе особистий ризик, пов'язаний з її результатами, а також всю відповідальність за результати діяльності [2].*

***Підприємець** – це людина, яка використовує будь-яку можливість з максимальною вигодою, визначав Пітер Друкер.*

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва і роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що підприємець – це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

### **ТЕМА 1.5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Бізнес вимагає від підприємця постійного пошуку, постійного ризику, постійного напруження вольових, психологічних і професійних здібностей особистості.

Безумовно, активність підприємця-початківця стає необхідною умовою ініціювання та початку власної справи. Носіями підприємницької активності можуть бути не всі, успішно вести справи в бізнесі спроможний далеко не кожний. І це залежить від багатьох причин, не стільки фінансових, скільки особистісних.

Активність є багатомірною категорією, вона реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин, ціннісних орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування. Прояви активності проявляються, на думку Ю. Ф. Пачковського, на декількох рівнях: психічному, особистісному, поведінковому і соціальному, що відображено в таблиці 1.4 [36].

**Ознаки прояву підприємницької активності на різних рівнях (за Ю. Ф. Пачковським)**

<b>Рівень активності</b>	<b>Ознаки прояву</b>
Психічний	сукупність психодинамічних ознак, що характеризують прагнення індивіда до діянь; швидкість, енергійність та інтенсивність виконуваних людиною поведінкових актів та рухів; темперамент і його зовнішні поведінкові прояви; здібності і сенситивність людини; вольова сфера; динамічні ознаки прийому та обробки інформації.
Особистісний	спрямованість особистості; мотиваційні основи діяльності та поведінки; ставлення до себе, навколишніх, ситуації в цілому; комплекс психологічних рис, необхідних для реалізації діяльності; можливості особистості; процеси, пов'язані з прийняттям рішення.
Поведінковий	кількісні і якісні параметри поведінкових дій; інтенсивність взаємодії з іншими, навколишнім середовищем; спосіб виконання дій; спосіб залучення знарядь і ресурсів; стратегія і тактика поведінки; модель поведінки; міра свободи (зв'язаності) дій; нормативність у регулюванні поведінкових дій.
Соціальний	присутність лідерства; особливості розподілу ролей, функцій, обов'язків у соціальних взаємодіях; співвідношення формальних і неформальних структур; спосіб впливу на інших людей; ступінь структурованих відносин.

Пропонуємо вашій увазі «Тест для підприємця-початківця» з метою визначення ділової хватки та рівня своїх здібностей до ризику в комерційній діяльності.

**ТЕСТ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ-ПОЧАТКІВЦЯ [33]**

**Мета:** визначення свого рівня підприємницької хватки.

**Інструкція:** дайте відповіді на такі запитання:

1. Як Ви гадаєте розбагатіти найближчим часом:
  - а) зробити кар'єру, піднявшись вгору керівними сходами; б) вкласти наявні гроші в справу з вигодою, ризикувати; в) спробувати щастя в лотереї?
2. Якби Вам випала можливість виступити в ролі актора, то яку роль Ви змогли б зіграти краще за все:
  - а) Остапа Бендера; б) Левіна з «Анни Кареніної»; в) Штірліца з кінофільму «Сімнадцять миттєвостей весни»?
3. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, що б Ви зробили далі: а) вклали гроші в банк і жили на відсотки від вкладу; б) ризикнули б вкласти в прибуткову справу; в) частину грошей вклали б у нову справу, а частину поклали б для надійності в солідний банк?

4. Що на Ваш погляд можуть принести Вам гроші:

а) владу; б) життя у своє задоволення; в) багато нових турбот і заздрості?

5. Якщо Ви розбагатієте, то хотіли б, щоб про це писали в газетах?

а) ні; б) так; в) про мене і так іноді пишуть.

6. Яка з трьох груп професій Вам найбільше підходить:

а) письменник, художник, композитор; б) адвокат, лікар, політик; в) глава фірми, керівник інституту, директор видавництва.

7. Чи будете Ви брати на роботу осіб, які раніше були з Вами в дружбі?

а) так; б) ні; в) відповідь на це запитання слід ґрунтовно продумати.

8. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, як би Ви повелися?

а) в моєму житті змінилися б лише квартира, машина, меблі та інша обстановка; б) я б дозволив собі більше подорожувати; в) я б кардинально змінив свій спосіб життя.

9. Уявімо собі, що Ви стали директором фірми. З чого Ви почнете свою діяльність?

а) з вивчення людей, з якими Вам доведеться працювати; б) визначили б основні напрямки роботи фірми; в) зайнялися б набором надійних помічників.

10. Яке з наведених тверджень Ви вважаєте привабливішим, якщо Ви отримали підвищення і стали директором фірми?

а) в моїй роботі знизилася значущість професійно-технічних навичок і підвищилася роль концептуальних знань; б) що вище ранг управління, то значущіші комунікативні вміння та здібності порівняно з професійно-технічними; в) змінилися однаковою мірою вимоги практично до всіх якостей особистості.

11. У Вашій фірмі в одній з бригад виникла конфліктна ситуація. Які будуть Ваші дії як директора фірми?

а) потрібно вислухати думки конфліктних сторін і переконати їх знайти компромісне рішення; б) потрібно вислухати думку всіх, але остаточне рішення конфлікту доручити бригадирові; в) зробити все можливе, щоб не дати розростися малому конфліктові до великих розмірів.

12. Як Ви відчуваєте потребу мати великі гроші?

а) постійно; б) періодично; в) швидше за все немає.

13. Якби Ви мали мільйон і Вам випала можливість укласти нову угоду, то якій би Ви віддали перевагу? Тій, яка дасть прибуток:

а) у чверть мільйона; б) у півмільйона; в) у мільйон.

**Обробка результатів.** Далі на окремому аркуші Ви повинні записати номери запитань і обрані відповіді. Після цього Ви можете підрахувати сумарну кількість балів, яку Ви набрали. Бали оцінюють так:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	6	3	0	6	0	0	0	6	3	6	3	6	0
б	2	0	6	0	3	3	3	3	6	0	6	3	6
в	0	6	3	3	6	6	6	0	0	3	0	0	3

Далі складіть всі набрані бали і визначте за дев'ятибальною шкалою рівень своїх здібностей до ризику в комерційній діяльності.

1. дуже низький рівень (від 0 до 11 балів)
2. низький рівень (від 12 до 19 балів)
3. значно нижчий від середнього (від 20 до 27 балів)
4. трохи нижчий від середнього (від 28 до 35 балів)
5. середній (від 36 до 43 балів)
6. трохи вищий від середнього (від 44 до 51 бала)
7. вищий за середній (від 52 до 59 балів)



8. високий рівень (від 60 до 67 балів)
9. дуже високий рівень (від 68 до 78 балів)

### **Інтерпретація результатів.**

- Якщо Ви визначили, що у Вас здібності до ризику в комерційній діяльності перебувають на 1–3 рівнях, то найкращий спосіб розбагатіти для Вас – це наполегливо працювати, уникаючи кар’єри підприємця, менеджера чи керівника.
- Якщо Ви перебуваєте на 4–6 рівнях, то шанси розбагатіти у Вас є, але Вам слід як найактивніше розвивати в собі комерційні здібності.
- Якщо Ви перебуваєте на 7–8 рівнях, то у Вас є шанс стати підприємцем чи оволодіти професією менеджера.
- А якщо ж Ви набрали від 68 до 78 балів, тобто перебуваєте на 9–му рівні, то у Вас є реальні шанси стати мільйонером, якщо Ви ним ще не стали!

Отже, від особистісних якостей підприємця багато в чому залежать успіхи і невдачі його бізнесу.

Який же він, психологічний портрет успішного та ефективного сучасного підприємця?

Це питання є досить актуальним та дискусійним, проблема накреслення психологічного профілю підприємця посідає центральне місце у багатьох психологічних дослідженнях, але єдиного переліку досить не має, *tempora mutantur, et nos mutamur in illis* (времена меняются, и мы меняемся вместе с ними) ...

Плинність часу, динамічність підприємницького середовища, широкий спектр сфер професійної діяльності не сприяють створенню повного переліку психологічних характеристик, особливостей особистості сучасного підприємця, отже, відповідно, ні професіограми, ні посадової інструкції підприємця на цей час не має (але зауважимо, що посадова інструкція директора малого підприємства є).

## **ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ**

Звернемося до постаті особистості, яка є найвищою цінністю в підприємницької організації – постаті самого підприємця.

Він постійно знаходиться у рамках дотримання прав і обов'язків, закріплених юридично і є носієм морально-етичного кодексу цивілізованого бізнесмена. Його стиль поведінки і загальнокультурний рівень відповідні.

Це людина, яка хоче і може у запропонованих господарчо-моральних і правових умовах здійснювати підприємницьку діяльність, водночас, бути зацікавленою не тільки в примноженні власного капіталу, а й через податкові відрахування поповнювати державну скарбницю, задовольняючи потреби суспільства.

Може це – в ідеалі, але нам підвласно це зробити реаліями сьогодення, адже все залежить від нас.

Почнемо зі знайомства з азами психології та з собою, зі своєю особистістю через самопізнання і самоаналіз до самовизначення, саморозвитку і самовдосконалення.

Є. О. Клімов вважає, що «частина загальної культури людини (як члена сім'ї, громадянина, фахівця) передбачає освоєння їм системи знань в області основ наукової психології, основних умінь у справі розуміння особливостей психіки (своєї і оточуючих людей) і використання цих знань в повсякденному житті, в самоосвіті і професійної діяльності» [20].

У зв'язку з зазначеним вище вважаємо за потрібне розглянути статтю «Формування психологічної культури військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту

«Україна–Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації», розміщену в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 3, 2017) [47].

Також статтю розміщено на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись презентацію за посиланням або за QR– кодом!).



\* Посилання: <https://cutt.ly/7gXfoRL>



## ТЕМА 2.1. ТЕМПЕРАМЕНТ ЯК БІОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОСТІ

Розглянемо деякі індивідуально-психологічні особливості особистості, що формують ті важливі характеристики, що забезпечують властивий лише їй і тільки їй стиль взаємозв'язків з навколишнім світом, впливають на її поведінку, на стиль її діяльності, в тому числі підприємницької.

Одним з найважливіших вроджених (біологічних) чинників, пов'язаних з функціонуванням вищої нервової діяльності, є темперамент.



*Темперамент – стійка сукупність індивідуальних психофізіологічних особливостей особистості, пов'язаних з динамічними, а не змістовними аспектами діяльності.*

Властивості темпераменту – це найбільш стійкі індивідуальні особливості, що зберігаються на все життя. Різні поєднання закономірно пов'язаних між собою властивостей темпераменту називають типами темпераменту. Виділяють чотири типи темпераменту:

- сангвінік: сильний, врівноважений, рухливий;
- флегматик: сильний, врівноважений, інертний;
- холерик: сильний, нерівноважений, рухливий;
- меланхолік: слабкий.

Стисло охарактеризуємо кожен з них.

### ТЕМПЕРАМЕНТИ



#### Сангвінік.

Підвищена активність, збудливість. Живо і з великим ентузіазмом відгукується на все, що захопило його увагу. Швидко та легко пристосовується до мінливих умов життя, висока опірність труднощам життя. Жива міміка і виразні рухи. По його обличчю легко вгадати,

який його настрої, яке його відношення до предмета або людини. Швидко зосереджує увагу, при виконанні якої-небудь справи працює швидко, може довго працювати, не втоплюючись, енергійно береться за нову справу. Швидкість мислення, винахідливість. Почуття, настрої, інтереси і прагнення дуже мінливі. Він легко сходиться з новими людьми. Легко зникає до нових вимог і обстановки. Азартний, схильний до ризику. Може бути лідером і вести за собою, уміє захоплювати інших своїми ідеями. Не завжди чутливий до переживань і проблем оточення, добре справляється лише з тією роботою, яка для нього цікава і важлива. Не завжди відповідально виконує те, що йому не дуже треба або нецікаво. Він продуктивний діяч, але лише тоді, коли багато цікавих справ, тобто при постійному збудженні, в іншому випадку він стає нудним і млявим.

Без зусиль не тільки переключається з однієї роботи на іншу, але і переучується, опановуючи нові навички. Як правило, він більшою мірою відгукується на зовнішні враження, чим на суб'єктивні образи і представлення про минуле і майбутнє, екстраверт.

Сангвінік – природжений керівник. З точки зору підлеглих цей тип є, мабуть, найприсмнішим і душевнішим начальником. Не дивно, подібний темперамент, як правило, характеризує обачливу людину. Його сильна риса – уміння умовляти і викликати прихильність до себе. Проте технічні моменти в роботі часто викликають у сангвініків утруднення. Монотонна, конвеєрна, вимагаюча постійної уваги робота не для них.

Сангвініки можуть реалізувати себе в професіях, пов'язаних як з фізичною, так і з розумовою працею, оскільки вони вирізняються стабільною працездатністю, на яку мало впливають зовнішні або внутрішні чинники.



### **Холерик.**

Буває не стриманий, нетерплячий, запальний, але так само легко відходить і забуває про образи. Відрізняється великою життєвою енергією, але йому бракує самовладання. Приступає до справи з повною віддачею, з усією пристрасстю, захопленістю, але сил йому вистачає ненадовго і як тільки вони виснажуються втрачає інтерес.

Велика стійкість прагнень і інтересів, велика наполегливість, можливі утруднення в переключенні уваги, скоріше екстраверт.

Неврівноваженість нервової системи визначає циклічність у зміні його активності і бадьорості. Захопившись якою-небудь справою, надто налягає на свої сили і в кінці кінців виснажується більше, ніж слід, допрацьовується до того, що йому все набридає, стає огидним і бридким.

Холерику важко дається діяльність, що вимагає плавних рухів, спокійного, повільного темпу, він неминуче буде проявляти нетерпіння, різкість рухів, поривчастість тощо. У спілкуванні запальний, неприборканий, нетерплячий, нестриманий та нестримний, крикливий.

Товариський, відкритий, вмє співпереживати, співчувати, енергійний, працездатний, швидко перемикається з однієї справи на іншу, але не завжди уважний і організований. Тривожний, неспокійний, не завжди чітко визначає пріоритети.

Холерики домагаються великих успіхів в тих професіях, де потрібна підвищена концентрація уваги і енергійність. Вони – лідери. Цей тип темпераменту виділяється великою стійкістю до стресів. При необхідності вони вміють швидко відновлювати свої сили. Але жорстоко примушувати холерика виконувати монотонну і одноманітну роботу. Хронічна втома настане не через об'єм роботи, а через постійну необхідність стримувати свою кипучую енергію.

Для холерика важливі вибір професії та робоче місце, де є конкретний результат, а не кількість відпрацьованого часу – холерик більш ефективний, коли планує власний графік своєї роботи.

Холерикам протипоказані такі професії, як архівне діло і бухгалтерський облік. Взагалі холерики досягають успіхів переважно в професіях, що вимагають постійного живого спілкування, а не роботу з документами або технікою.

Холерик може досягти успіхів у професійних галузях, пов'язаних з роботою з людьми, встановленням соціальних зв'язків.

Вважають, що саме холериків найбільше серед успішних підприємців і бізнесменів. Холерик досягає значних успіхів у професійній діяльності, яка планується як проект (перед фахівцем ставитися чітко і зрозуміле завдання, яке він розпочинає й закінчує, а потім береться за вирішення наступного, не схожого на попереднє, завдання).



#### **Флегматик.**

Малоемоційний. Важко розсмішити, розгнівати або засмутити. При великих неприємностях залишається спокійним. Добре чинить опір сильним і тривалим подразникам. Міміка і рухи невиразні. Енергійний, відрізняється терплячістю, витримкою, самовладанням. Повільний темп рухів і мови. Повільно зосереджує увагу. Насилу перемикає увагу, пристосовується до нової обстановки і перебудовує навички і звички. Насилу сходиться з новими людьми і відгукується на зовнішні враження, інтроверт.

Спокійний, завжди рівний, наполегливий і завзятий трудівник, що відрізняється терплячістю, витримкою, самовладанням. при серйозних неприємностях залишається зовні спокійним. Однак не слід думати, що він такий вже всепрощаючий, абсолютно безпечний в спілкуванні. Подібно конденсатору, він довго вбирає в себе, поглинає, накопичує енергію невдоволення, але коли вона досягає якоїсь межі, критичної величини, неминучий сильний «розряд», нерідко вельми несподіваний для його співрозмовника, по самому, здавалося б, незначного приводу. На перший погляд негативна риса флегматиків – повільність, робить їх дуже сильними. Здатність флегматиків неквапливо і без паніки проаналізувати положення незамінна в стресових ситуаціях. Для успішної роботи флегматику важливим є передбачений чіткий графік, зрозумілі алгоритми, деталізовані завдання й визначений терміни виконання роботи. Тому з них виходять висококласні економісти, бухгалтери, діловоди. Вони прекрасно підійдуть для ролі головного бухгалтера.

Флегматик буде відчувати себе вкрай некомфортно, обравши будь-яку сферу діяльності, яка вимагає частої імпровізації.



### **Меланхолік.**

Підвищена чутливість, незначний привід може викликати сльози на очах. Погано чинить опір впливу сильних стимулів, тому він часто пасивний і загальмований. Вплив сильних стимулів може призвести до порушень поведінки. Надмірно образливий, ранимий, недовірливий. Міміка і рухи невиразні. Голос тихий. Плаче і сміється тихо. Знижена активність. Нерішучий, не впевнений в собі, боязкий, щонайменша трудність примушує опустити руки, неенергійний, ненаполегливий, легко стомлюється. Часто відволікається, увага нестійка. Повільний психічний темп. Образи носить в собі, фіксується на помилках і невдачах.

Серед меланхоліків більшість – інтроверти.

Меланхолікам в роботі потрібна постійна підтримка і регулярний відпочинок. Неймовірно тонка і спостережлива людина, здатна помічати в поведінці людей такі деталі, які ті хочуть приховати.

Меланхолікам не слід вибирати роботу, де потрібно постійне спілкування з людьми, оскільки «спілкування» з комп'ютерами у них виходить набагато краще. Характерне для меланхоліків гальмування нервової системи може призвести до втрати концентрації уваги і, як наслідок, надзвичайним ситуаціям.

Для меланхоліка важливо, щоб його досягнення як фахівця оцінювалися за якісними, а не кількісними показниками.

Меланхоліки досягають успіхів у роботі, яка вимагає ретельності, педантичності, спостережливості, дослідження деталей і при цьому виключає велике коло спілкування. Так, професії меланхоліка можуть бути пов'язані з технікою, обробкою інформації, створенням художніх образів. Наукове середовище – це теж комфортна сфера діяльності. Меланхоліки досягають успіхів у таких сферах, як ІТ-технології, економіка й архітектура. Аудит, аналітика, програмування, редагування – це ваше!

*\*Малюнки датського художника Херлуфа Бідструпа (1912–1988) [6].*

Властивості темпераменту накладають слід на характер, поведінку у повсякденних, незвичних і незвичайних ситуаціях, визначають стиль діяльності, що відбивається на успішності взаєморозуміння з іншими.

Згідно до думки Б. М. Теплова, «усвідомлення позитивних і негативних сторін свого темпераменту і вироблення вміння володіти і управляти ними становлять одну з найважливіших завдань виховання характеру людини» [42].

Властивості темпераменту складають індивідуальні особливості, так як в основному біологічно обумовлені і є вродженими. При тому соціальне середовище впливає на способи прояву темпераменту особистістю.

Кожен з представлених типів темпераменту сам по собі не є ні хорошим, ні поганим. Проявляючись в динамічних особливостях психіки і поведінки людини, кожен тип темпераменту може мати свої переваги і недоліки. Тип темпераменту людини необхідно прий-

мати до уваги там, де робота пред'являє особливі вимоги до вказаних динамічних особливостей діяльності.

Як адаптувати деякі прояви темпераментальних особливостей до вимог в певній сфері діяльності:

- **професійний відбір** – у разі, коли професії, пред'являють до оптанта (людини, що робить свій професійний вибір) певні вимоги до властивостей особистості. Такий відбір не допускає до даної діяльності осіб, що не володіють необхідними властивостями темпераменту;
- **індивідуальний підхід** – індивідуалізація вимог, умов і способів роботи, що пред'являються до людини в певній сфері діяльності;
- **формування позитивного ставлення** до діяльності і відповідних мотивів в подоланні негативного впливу темпераментальних особливостей;
- **формування індивідуального стилю діяльності**, тобто такої індивідуальної системи прийомів і способів дій, яка характерна для даної людини і доцільна для досягнення успішного результату професійної діяльності.

Підкреслимо, темперамент визначає лише динамічні, але не змістовні характеристики поведінки. При будь-якому типі темпераменту можливі високі соціальні досягнення. Проте необхідно знати свій тип темпераменту і враховувати його особливості при спілкуванні з іншими людьми, в повсякденному житті, на роботі.

*Сангвінікам* – не розтрачувати сили даремно, не переоцінювати власну значущість, не нав'язувати надмірну товариськість тим, хто оточує, а використати її для встановлення корисних контактів, тільки при необхідності демонструвати протекційну манеру і проявляти бажання лідирувати.

*Холерикам* – намагатися стримувати свою імпульсивність, направляти активність на досягнення поставлених цілей, а не братися за декілька справ відразу, не проявляти поверхнєве відношення до справи.

*Флегматикам* – не йти повністю «в себе», не застрягати в силу своєї інертності в негативних переживаннях, що може негативно вплинути на самопочуття і перешкодити реалізації своїх організаторських здібностей.

*Меланхолікам* необхідно не перевтомлюватися, стежити за своїм здоров'ям, оскільки нервові перевантаження можуть привести до хвороб, розвивати впевненість у своїх силах, уникати перебування у постійних мріях.

Отже, навіть у своєму відношенні до часу, сприйнятті часу власники різних типів темпераменту ведуть себе по різному. У кожного темпераменту існує суто індивідуальне відношення до об'єктивного часу. Дослідження, проведені відомим вченим Б. І. Цукановим, дозволили отримати наступні результати:

- у *холерика* суб'єктивно пережитий час сильно випереджає плин реального об'єктивного часу. Тому він завжди спрямований вперед, в майбутнє, минуле його не цікавить, завжди відчуває гострий дефіцит часу. Його суб'єктивний час дорівнює 0,7 часу реального;
- у *сангвініка* суб'єктивно пережитий час не так сильно випереджає плин часу реального, але цей тип теж «поспішає жити» і також відчуває дефіцит часу, хоча і не такий значний як у холерика. Його суб'єктивний час дорівнює 0,88 реального часу;
- у *меланхоліка* немає ні випередження, ні відставання; він як би прив'язаний до об'єктивного часу і знерухомлює в нім, його життя тече разом з ним. Іншими словами, цей тип «стоїть в часі» і якщо його не піддавати якимось зовнішнім змінам, то руху часу для нього не існує. Знерухомленості в часі відповідає зовнішня знерухомленість, замкнутість і постійна тривога. Він прив'язаний до минулого. Його суб'єктивний час дорівнює 1;
- у *флегматика* суб'єктивний час відстає від об'єктивного, тому часу завжди вистачає, його навіть в надлишку. Він також орієнтований в минуле. Суб'єктивний час дорівнює 1,1 часу реального [53].

Все вище зазначене необхідно враховувати керівникові-підприємцю при визначенні термінів виконання завдання або темпів виконання роботи як своєї, так і своїх підлеглих.

*«У буденних radoцax і прикроцax життя треба бути сангвініком, у важливих подіях життя – меланхоліком, відносно потягів, що глибоко зачіпають наші інтереси, – холериком і, нарешті, у виконанні рішень – флегматиком», – зазначав Вільгельм Максиміліан Вундт (1832-1920) – німецький лікар, фізіолог і психолог, засновник експериментальної психології, який відкрив першу психологічну лабораторію в 1879 році*



**\*А що ви думаєте? Який сенс цього вислову?**

З поняттям «темперамент» пов'язано поняття «екстраверсія-інтроверсія».

Екстраверсія-інтроверсія – характеристика індивідуально-психологічних відмінностей людини, крайні полюси якої відповідають переважній спрямованості особистості або на світ зовнішніх об'єктів, або на явища її власного суб'єктивного світу.

Ця характеристика залежить передусім від темпераменту.

Флегматикам і меланхолікам більше властива інтроверсія, а сангвінікам і холерикам – екстраверсія.

Керівникові-підприємцю бажано прагнути до амбівертної позиції, до проміжного положення між інтроверсією і екстраверсією, тобто стримувати надмірну товариськість або подолати замкнутість для успішної взаємодії з колективом підлеглих. Але це не завжди представляється можливим і може призвести до дискомфорту і неврозів, у зв'язку з цим керівникові рекомендується виробити свій особистий стиль спілкування з працівниками, при якому будуть створені комфортні умови для обох сторін.

Отже, більш детально про особливості темпераментів, якщо ви бажаєте, можна дізнатися переглянувши презентацію, що наочно подано на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись презентацію за посиланням або за QR- кодом!).



\* Посилання: <https://cutt.ly/7gVz6M0>



## **ТЕМА 2.2. ХАРАКТЕР ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОСТІ**

У характері людини знаходять відображення як індивідуальні, так і соціальні сторони її розвитку. З одного боку, індивідуальна своєрідність життєвого шляху, умов життя і діяльності людини формує різноманітність індивідуальних рис і проявів характеру. З іншого боку, типові соціальні, культурні, політичні, економічні, естетичні і інші обставини життя людей, що живуть в однакових громадських умовах, формують загальні риси, тобто соціальний характер.

«Якщо соціальний характер пристосований до об'єктивних завдань, які індивід повинен виконати в цьому суспільстві, то психологічна енергія людей перетворюється на продуктивну силу, необхідну для конкретного функціонування цього конкретного суспільства», – визначав широко відомий німецько-американський філософ і гуманіст XX століття, психоаналітик Еріх Фромм (1900-1980) [49].



**\*А що ви думаєте? Який сенс цього вислову?**

Характер – це поєднання внутрішньо взаємопов'язаних, найбільш важливих індивідуальних сторін особистості, особливостей, що визначають діяльність людини як члена суспільства. У структурі характеру різні автори виділяють різні властивості.

У роботах українських і зарубіжних авторів представлено різні підходи щодо розуміння терміну «характер», а також сутності та структури цього феномена.

Відомий науковець Б. Г. Ананьєв вважає характер проявом та умовою цілісності особистості і до основних його властивостей відносить спрямованість, звички, комунікативні властивості, емоційно-динамічні прояви, що сформовані на основі темпераменту. Так, за Б. Г. Ананьєвим, характер «виражає основну життєву спрямованість і проявляється в своєрідному для даної особистості способі дій».

Таким чином становиться зрозумілим, що характер формується на базі темпераменту під впливом умов життя.



**Характер** – індивідуальне поєднання стійких психічних особливостей людини, що обумовлює типовий для цього суб'єкта спосіб поведінки в певних життєвих умовах і обставинах.

Характер не можна розглядати як просту суму окремих якостей і особливостей особистості. Якісь риси характеру завжди будуть ведучими, саме по ним і можна охарактеризувати людину, вважає О. В. Морозов [30].

Під рисою характеру розуміють ті чи інші особливості особистості людини, які систематично проявляються в різних видах її діяльності і за якими можна судити про її можливі вчинки в певних умовах.

У сучасній науковій психологічній літературі існують одночасно декілька класифікацій рис характеру, але в рамках статті розглянемо класифікацію Б. М. Теплова [42].

Б. М. Теплов запропонував риси характеру об'єднати в декілька груп:

□ до першої групи увійшли найбільш загальні риси характеру, що утворюють основний психічний склад особистості, наприклад: принциповість, цілеспрямованість, чесність, мужність тощо, або навіть протилежні названим вище, такі як, наприклад: безпринципність, пасивність, брехливість тощо;

□ другу групу склали риси характеру, в яких виражається ставлення людини до інших людей, це товариськість, відвертість, чуйність, тактовність, гуманність, справедливість, дбайливість, ввічливість або, навпаки, протилежні за знаком – замкнутість, скритність, грубість, жорстокість;

□ третя група рис характеру визначає ставлення людини до себе: почуття власної гідності, гордість, скромність, самокритичність і протилежні їм – марнославство, зарозумілість, нахабство, образливість, егоцентризм, егоїзм;

□ до четвертої групи рис характеру увійшли риси, що визначають ставлення людини до праці, своєї справи, свого діла: ініціативність, наполегливість, працьовитість і



протилежна їм – лінь; прагнення до подолання труднощів і протилежна риса – побоювання труднощів; активність, сумлінність, акуратність тощо.

Чим яскравіше і сильніше у людини характер, тим більш виразна її поведінка і більш чітко в різних вчинках виступає її індивідуальність (наприкінці теми пропонуємо до вашої уваги тест «Чи сильний у вас характер?») [30].

Придивіться до оточуючих вас колег, ваших працівників. Можливо, запропоновані рекомендації допоможуть вам виробити гарну лінію спілкування і взаємодії з ними. Не варто, однак, захоплюватися постановкою психологічних діагнозів. У кожній людині в тих чи інших ситуаціях можуть проявлятися риси майже всіх характерів. Однак характер визначається не тим, що буває «іноді», а стійкістю прояву рис у багатьох ситуаціях, ступенем їх вираженості і їх співвідношенням.

Рисами характеру, які потім можуть проявлятися і у всіх інших сферах життєдіяльності, можуть ставати властивості особистості, сформовані в рамках професійної діяльності.

Однією з найважливіших складових характеру підприємця, керівника є його етична спрямованість. Якщо підприємець має сильний темперамент і його етичний вектор спрямований на творення, то він буде сильним і активним в творенні, і навпаки.

Підприємець, керівник як людина, що несе відповідальність за прийняття рішень, повинна звертати увагу на особливості і прояви свого характеру, щоб уникнути конфліктних ситуацій задля ефективної та успішної підприємницької діяльності, успіху свого бізнесу. Для цього необхідно виховувати в собі вольові якості, такі як: цілеспрямованість, рішучість, самовладання, мужність, витримка, вміння сприймати чужу думку тощо, викорінювати в собі впертість, нерішучість, боягузтво, прагнути до внутрішньої гармонії.

Вирішальний вплив на формування характеру робить самовиховання.

### ТЕСТ «ЧИ СИЛЬНИЙ ЛИ У ВАС ХАРАКТЕР?» [30]

**Мета:** тест дозволяє виявити силу вашого характеру.

**Інструкція:** відповідаючи на поставлені питання, необхідно вибрати найбільш оптимальний (особисто для вас) варіант відповіді:

1. Чи часто ви замислюєтеся над тим, який вплив на оточення мають ваші вчинки?  
а) Дуже рідко; б) рідко; в) досить часто; г) дуже часто.
2. Чи трапляється вам говорити щось таке, в що ви самі не вірите (через упертість, наперекір іншим, або з «престижних» міркувань)?  
а) Так; б) ні.
3. Які з нижче зазначених якостей ви понад усе цінуєте в людях:  
а) наполегливість; б) широту мислення; в) ефектність, вміння «показати себе».
4. Чи маєте ви схильність до педантизму?  
а) Так; б) ні.
5. Чи швидко забуваєте про неприємності, які трапляються з вами?  
а) Так; б) ні.
6. Чи любите ви аналізувати свої вчинки?  
а) Так; б) ні.
7. Знаходячись в колі осіб, добре вам відомих:  
а) намагаєтеся зберегти тон, прийнятий в цьому колі; б) залишаєтеся самим собою.
8. Приступаючи до важкого завдання, чи намагаєтеся не думати про очікуючі вас труднощі?  
а) Так; б) ні.
9. Яке з перерахованих нижче визначень, на вашу думку, понад усе підходить вам:  
а) мрійник; б) «хлопець-друга»; в) старанний в праці; г) пунктуальний, акуратний; д) «філософ» в широкому значенні цього слова; е) суєтна людина.

10. При обговоренні того або іншого питання:

а) висловлюєте свою точку зору, хоча, можливо, вона відрізняється від думки більшості; б) вважаєте, що в цій ситуації краще промовчати, хоча і маєте іншу точку зору; в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці; г) не обтяжуєте себе роздумами і приймаєте точку зору, яка переважає.

11. Яке почуття викликає у вас несподіваний виклик до керівника?

а) Роздратування; б) тривогу; в) заклопотаність; г) байдужість.

12. Якщо в запалі полеміки ваш опонент «зірветься» і допустить особистий випад проти вас, як ви поступите?

а) Дасте відповідь йому в тому ж тоні; б) проігноруєте цей факт; в) демонстративно образитесь; г) запропонуєте зробити перерву.

13. Якщо вашу роботу забракували, це викличе у вас:

а) досаду; б) сором; в) гнів.

14. Якщо ви потрапити в халепу, кого звинувачуєте в першу чергу:

а) себе самого; б) «фатальна невдача»; в) інші «об'єктивні обставини».

15. Чи не здається вам, що люди, які оточують вас, будь-то керівники, колеги або підлеглі, недооцінюють ваші здібності і знання?

а) Так; б) ні.

16. Якщо ваші друзі або колеги починають над вами жартувати, то ви:

а) злитесь на них; б) намагаєтесь ретируватися; в) не дратуючись, починаєте підігравати їм; г) відповідаєте сміхом і, як мовиться, «нуль уваги»; д) робите байдужий вигляд і навіть посміхаєтесь, але в душі гніваєтесь.

17. Якщо ви поспішаєте і раптом на звичайному місці не знаходите свій портфель (парасольку, рукавички і т. п.), то ви:

а) продовжуватимете пошук мовчки; б) шукатимете, звинувачуючи своїх домашніх в безладі; в) підете без потрібної вам речі.

18. Швидше за все вас виведе з рівноваги:

а) довга черга в приймальні; б) товкотеча в громадському транспорті; в) необхідність приходити в певне місце кілька разів з одного і того ж питання.

19. Закінчивши суперечку, чи продовжуєте вести її подумки, наводячи все нові і нові аргументи на захист своєї точки зору?

а) Так; б) ні.

20. Якщо для виконання термінової роботи вам представиться можливість вибрати собі помічника, кого з можливих кандидатів ви виберете?

а) Людину добре виконуючу справи, але безініціативну; б) обізнану людину, але упертого та сперечальника; в) людину обдаровану, але з лінню.

**Обробка результатів:** для підрахунка балів і визначення свого результату скористайтесь наступним «ключем»:

№ питання	Варіант А	Варіант Б	Варіант В	Варіант Г	Варіант Д	Варіант Е
1.	0	1	2			
3.	1	1	0			
7.	2	0				
9.	0	1	3	2	2	0
10.	2	0	0	0		
11.	0	1	2	0		
12.	0	2	1	3		
13.	2	1	0			
14.	2	0	0			
16.	0	1	2	0	0	
17.	2	0	1			
18.	1	0	2			
20.	0	1	2			

№ питання	Варіант «Так»	Варіант «Ні»
2.	0	1
4.	2	0
5.	0	2
6.	2	0
8.	0	2
15.	0	2
19.	0	2

#### **Інтерпретація результатів:**

- менше 15 балів – на жаль, людина ви слабохарактерна, не врівноважена і, мабуть, безтурботна. У неприємностях, що трапляються з вами, готові винити кого завгодно, крім себе. І у дружбі, і в роботі на вас важко покластися (замисліться над цим!);
  - від 15 до 25 балів – у вас досить твердий характер. Ви маєте реалістичні погляди на життя, але не всі ваші вчинки рівноцінні. Бувають у вас і зриви, і помилки. Ви добросовісні і цілком терпимі в колективі. Та все ж вам є ще над чим подумати, щоб позбавитися деяких недоліків (можна не сумніватися, що вам це під силу!);
  - від 26 до 38 балів – ви належите до числа людей наполегливих і таких, що мають достатнє почуття відповідальності. Цінуєте свої судження, але і поважаєте думку інших. Правильно орієнтуєтесь у виникаючих ситуаціях і у більшості випадків умієте вибрати правильне рішення. Це говорить про наявність у вас рис сильного характеру. Уникайте тільки самомилування і завжди пам'ятайте: сильний – це не означає жорстокий;
  - понад 38 балів – пробачте, але вам важко сказати що-небудь. Чому? Тому що просто не віриться, що є люди з таким ідеальним характером. А може бути, така сума балів – це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки?
- Отже, сила характеру – виражається в енергійності, в послідовності дій і завзятості, в свідомому відстоюванні поглядів і ухвалених рішень.

### **ТЕМА 2.3. СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ВАЖЛИВА ОСОБИСТІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМЦЯ**

Соціально-економічні умови ринкового господарювання в Україні переходять від декларованих до реально діючих форм, несучи за собою, як наслідок, усі ознаки ринку: жорсткість, динамізм, відповідальність, конкуренцію, ризик.

Ризик взагалі є однією з ключових ознак підприємництва, що на початку XVIII ст. і визначив англійський економіст Р. Кантільйон, а підприємця, відповідно, як людину, діючу в умовах ризику.

Ризик, на думку Л. С. Пілецької, це поняття, що охоплює аспекти діяльності і поведінки діючого суб'єкта в умовах невизначеності, за обставин отримання можливих збитків чи досягнення бажаної винагороди за свої зусилля та активність.

«Перш ніж вдається знайти прибуткову справу, доводиться кілька років пробувати», – відмічає І. І. Дахно. «Початківцеві-бізнесмену слід бути готовим до неодноразових поразок до того часу, як прийде успіх. Не слід також забувати, що найприбутковіші – це ті проекти, які пов'язані з підвищеним ризиком. Що менше ризику, то меншим є прибуток», – резюмує дослідниця [13].

Фрідріх-Август фон Гаєк, австрійський економіст та представник Австрійської школи економіки, звернув особливу увагу на такі риси підприємницької діяльності, як жорстка конкурентна боротьба між підприємцями і прагнення до пошуку нових можливостей отримання прибутку.

Конкурентна боротьба призводить до виникнення ідеї створення і підтримки конкурентоздатної справи, що перетворюється на надцінну і не лише відтісняє інші сторони

життя, але і поглинає підприємців, замінюючи собою усю повноту життя, зауважує Щербатих Ю. В. [57].

Непропорційна значущість ділової сфери при знеціненні інших важливих сфер життєдіяльності: дому, сім'ї, друзів, захоплень, освіти, культурного розвитку, активного дозвілля тощо – стає специфічною ознакою способу життя підприємців, вважають науковці Зав'ялова Е. К. і Посохова С. Т. [16].

Крім цього, сучасні дослідники відмічають, що бізнесмени працюють в режимі «non-stop», часто без відпустки і вихідних днів. М. Сторі, автор монографії «Найдинамічніші компанії США. Погляд зсередини», даючи оцінку рис успішних підприємців, які очолюють швидкозростаючі фірми, пише, що підприємці працюють, коли інші сплять, подорожують, коли інші сидять за обідом, планують, коли інші розважаються. Їм важко помітити різницю між суботньої ночі і другою половиною дня у вівторок.

Не останнє місце в переліку джерел підприємницького стресу займають соціальна нестабільність, різкі зміни законодавства, умови роботи під час пандемії. Й світ, так званий VUCA world, в якому ми живемо, виразно міняється, стає усе більш мінливим і непередбачуваним.



**VUCA world** – це вже сталий термін, люди живуть і працюють в цій невизначеності (VUCA – акронім англійських слів volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність) і ambiguity (неоднозначність)).

Наслідком цього відповідно є, перенапруження, стрес, який невдовзі стає хронічним. Патогенний режим праці і відпочинку, комунікативні перевантаження, нерідкі сімейні конфлікти і нездорові способи зняття нервової напруги ведуть к порушенню соціально-рольових функцій.

Отже, все зазначене вище зумовлює необхідність формування у підприємців стресостійкості, такої особистісної якості, що підвищує стійкість до дії інтенсивних зовнішніх та внутрішніх подразників.



**Стресостійкість** – інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності і здоров'я.

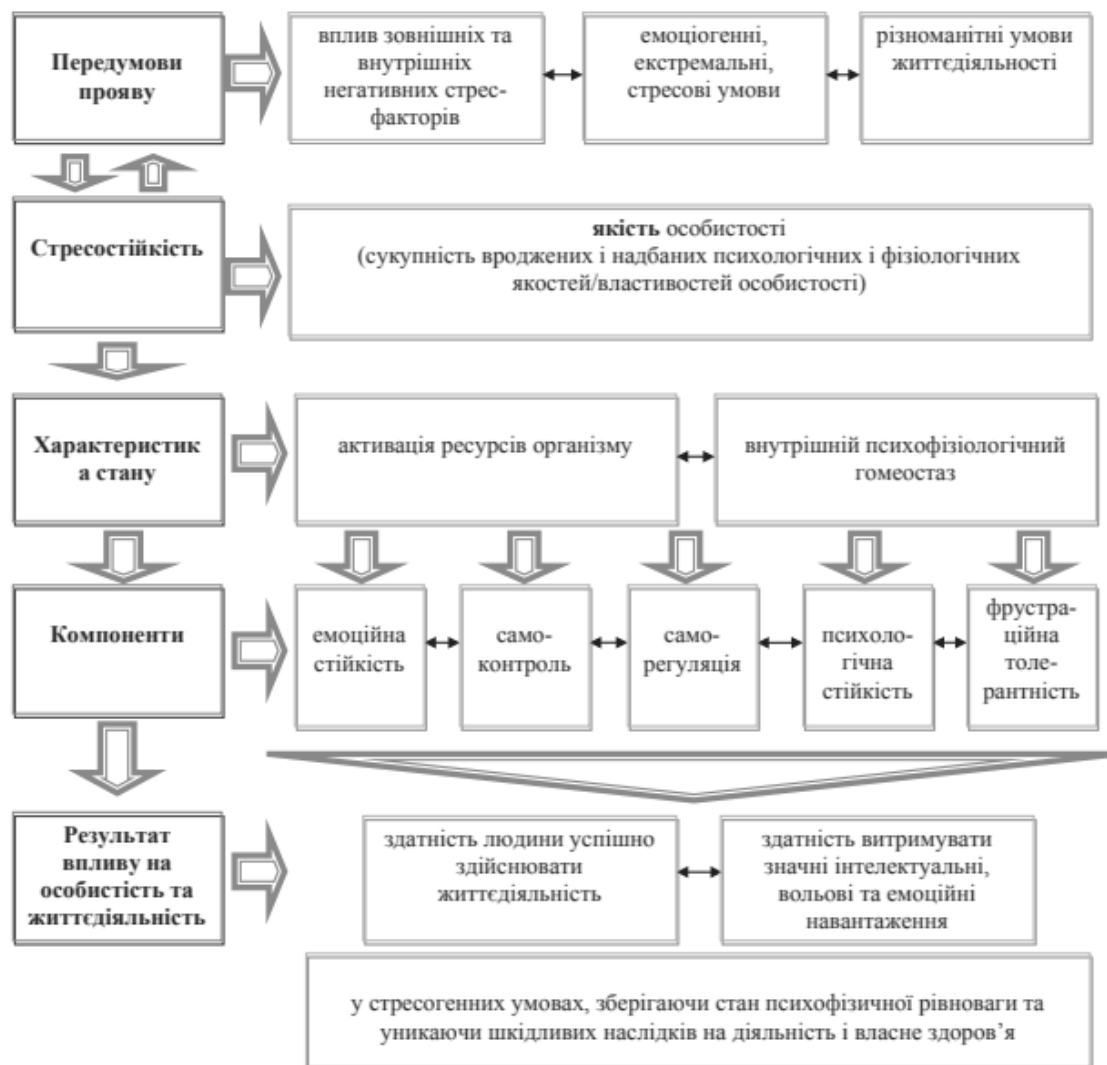
Львовичкіна А. М. розглядає поняття стресостійкість як загальну якість особистості, що характеризується здатністю протистояти стресовим факторам за період часу, який необхідний для організації нових умов, в яких даний стресор не буде загрозливим.

Професійну стресостійкість як здатність людини протистояти негативному впливу стресових факторів професійної діяльності, зумовлену індивідуальним комплексом її вроджених і набутих властивостей та процесів, які забезпечують оптимальне успішне досягнення мети трудової діяльності в складній емоціогенній ситуації, визначає Дубчак Г. М. Як особистісна якість, яка визначає ступінь ефективності долаання стресової ситуації, професійна стресостійкість є багатокомпонентним явищем, тісно пов'язана з копінг-стратегіями і залежить від ряду індивідуально-типологічних особливостей особистості.

Кудінова М. С. пропонує розглянути поняття стресостійкість за наступними компонентами, які во взаємозв'язку формують теоретичну модель стресостійкості, що знайшла своє відображення на Рисунку 2.1 [23].

Готовність «тримати удар», вміння керувати своїми емоціями, діяти наполегливо та цілеспрямовано, перемагати стрес стають необхідними вміннями сучасного підприємця.

А готовність до ризику, сміливість, адаптивність, пристосованість до змін у навколишньому (ринковому) середовищі, кмітливість, винахідливість, сильні вольові якості і віра в успіх справи, резистентність (стійкість) до непрогнозованих ситуацій, стресу – основними особистісними якостями підприємців.



**Рис. 2.1. Теоретична модель стресостійкості (за Кудіноюю М. С.)**

Так, розвиток стресостійкості є однією з базових складових формування емоційної компетентності підприємця, керівника, менеджера.

Стресостійкість може з'являтися і розвиватися, але тільки у випадку, якщо це робиться цілеспрямовано.

Розрізняють 4 основних стратегії подолання стресових ситуацій:

- когнітивна – заміна руйнівних (деструктивних) думок, переконань на конструктивні, позитивні.
- поведінкова – набуття досвіду, умінь і навичок, що сприяють подоланню конкретних стресових ситуацій.
- емоційна – заміна негативних переживань на нейтральні або позитивні.
- фізіологічна – нормалізація, стабілізація фізіологічних функцій, поліпшення стану здоров'я.

Отже, більше про стрес, стресостійкість, психологічні методи нейтралізації стресів можна дізнатися зі статті «Психологічний супровід як умова успішної соціальної адаптації військовослужбовців в межах проекту «Україна–Норвегія», яка написана в 2015 році [46]. Статтю подано в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 2, 2016) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись статтю за посиланням чи за QR-кодом!).



\*Посилання: <https://cutt.ly/qgBqDU4>



## ТЕМА 2. 4. СУЧАСНИЙ ПОРТРЕТ УСПІШНОГО ПІДПРИЄМЦЯ

Якою сукупністю особистих якостей повинна володіти людина, щоб стати успішним підприємцем? На це питання не можна відповісти однозначно, проте історичний досвід розвитку цивілізованого підприємництва дозволяє зробити деякі узагальнення.

Так, цивілізовані підприємці, що прагнуть успіху повинні мати такі риси: бути чесними, компетентними, цілеспрямованими, ініціативними, проявляти лідерство, поважати думку інших, позитивно відноситися до людей, постійно вчитися, бути готовими до прийняття ризику, вміти долати опір довкілля, проявляти наполегливість в досягненні поставленої мети, мати почуття відповідальності, завзятості, велику силу волі, мати творче начало, бути працелюбними і мати високу працездатність, вміти залучати необхідного партнера, мати комерційний і фінансовий склад розуму, вважає М. Г. Лапуста [24].

Українська дослідниця Виноградська А. М. схематично зобразила «Діловий портрет сучасного підприємця», що нами подано на Рисунку 2.4.1. [7].



Рис. 2.1 Найважливіші ділові якості сучасного підприємця (за А. М. Виноградською)

За практично повної відсутності вищезгаданих ділових якостей або досить обмеженої наявності їх краще утриматися від самостійної підприємницької діяльності, зазначає авторка, проте, деякі якості можна розвинути у процесі входження в бізнес та набути практичних навичок під час роботи.

Наведені особистісні характеристики не є генетично придбаними, вони виробляються людиною в процесі підприємницької діяльності, багато в чому визначаються особистістю індивіда, його домаганнями, підприємницьким середовищем.

Пропонуємо вашій увазі тест для самооцінки себе як потенційного підприємця.

### **ТЕСТ «ПЕРЕВІРТЕ СВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗДІБНОСТІ» [33]**

**Інструкція:** спробуйте оцінити себе як потенційного підприємця, відповівши на наведені нижче запитання (підкресліть обрану відповідь).

1. Ваш вік:

- a. до 30-ти років;
- b. 31-40 років;
- c. 41-50 років;
- d. понад 50 років.

2. Ви:

- a. одружені;
- b. неодружені;
- c. самотні.

3. Ви:

- a. старша дитина в родині;
- b. середня дитина в родині;
- c. молодша дитина в родині;
- d. єдина дитина в родині.

4. Чи займалися Ваші батьки індивідуальним підприємництвом?

- a. так, займалися обидва;
- b. так, займалися, але один з них;
- c. ні, ніхто не займався.

5. Як би Ви охарактеризували своє дитинство?

- a. як проведене у великій нужді;
- b. родина була малозабезпечена;
- c. родина була досить забезпечена;
- d. купалися як сир у маслі.

6. Яка у Вас освіта?

- a. середня спеціальна;
- b. вища;
- c. ступінь магістра;
- d. ступінь кандидата наук.

7. Скільки місць роботи Ви змінили?

- a. три і більше;
- b. два;
- c. одне;
- d. жодного.

8. Ви отримали свою першу оплачувану роботу у віці:

- a. до 15-ти років;
- b. від 15-ти до 18-ти років;
- c. від 18-ти до 21-го року;
- d. після 21-го року.

9. Яка основна причина того, що Ви створили власний бізнес?
- я хочу заробити гроші;
  - я хочу сам будувати своє життя;
  - мені важко стриматися, коли хтось не вмiло керує бізнесом.
10. Яка фраза найкраще характеризує Ваше ставлення до роботи?
- я можу працювати стiльки, скiльки потрібно;
  - я можу напружено працювати тiльки в разi потреби;
  - робота має обмежуватися певними часовими рамками.
11. Ви переважно:
- оптимiст;
  - песимiст;
  - не знаю.
12. Ви зіткнулися з дуже складною проблемою. Що Ви зробите?
- нiчого, буду сподiватися на те, що вона розв'яжеться сама по собi;
  - звернуся по допомогу;
  - намагатимусь розв'язати її самостiйно.
13. Ви граєте в карти з друзями. Понад усе Вас цікавить:
- перемога;
  - сама гра;
  - можливість гарно провести час.
14. Як Ви ставитеся до невдач?
- страх перед невдачею паралiзує мене;
  - невдача – це джерело набуття досвiду;
  - можливість зазнати невдачi змушує мене працювати iнтенсивнiше.
15. Яка фраза характеризує Вас найкраще?
- для того, щоб я чогось досягнув -(ла), мене треба весь час пiдбадьорювати;
  - менi потрібна допомога тiльки спочатку;
  - менi не потрібна нiчия допомога.
16. З якого приводу Ви поб'єтеся об заклад?
- ставка на iподромi;
  - ставка в грі, в якiй Ви берете участь;
  - я нiколи не б'юся об заклад, не граю на гроші.

**Пiдрахуйте бали** таким чином.

1 питання: a – 8; b – 10; c – 2; d – 0.

Впродовж останнього десятирiччя середнiй пiдприємець молодшав. Бiльшiсть пiдприємцiв починають власну справу, коли досягають 30-рiчного вiку. До цього часу вони встигають заощадити певний капiтал i набути вiдповiдного досвiду в тiй чи iншiй сферi бiзнесу.

2 питання: a – 10; b – 3; c – 2.

Численнi дослiдження свiдчать, що близько 75% усiх пiдприємцiв одруженi. При цьому бiльшiсть вважає, що один з основних факторiв успiху – це пiдтримка подружжя.

3 питання: a – 10; b – 0; c – 0; d – 5.

Пiдприємець – часто старша або єдина дитина в родинi. Очеvidно, статус старшої дитини формує потребнi для успiшного пiдприємництва якостi.

4 питання: a – 10; b – 6; c – 2.

Пiдприємцi вчаться на прикладах. Дiти батькiв (або хоча б одного з них), що мали власний бiзнес, бiльш схильнi до пiдприємництва.

5 питання: a – 2; b – 10; c – 4; d – 0.

Найчастiше успiшнi пiдприємцi – вихiдцi з малозабезпечених родин. Можливо, саме тому вони i прагнуть отримувати максимальну вигоду за наявностi обмежених ресурсiв.



6 питання: a – 4; b – 10; c – 8; d – 4.

Стереотип недоука, що будує свою імперію бізнесу, не завжди відповідає дійсності. Більшість підприємців мають закінчену вищу освіту.

7 питання: a – 10; b – 8; c – 2; d – 0.

Постійний пошук нового, прагнення до змін і вдосконалення – характерні риси підприємців. Вони не можуть тривалий час працювати в жорстких рамках корпоративного середовища.

8 питання: a – 10; b – 8; c – 4; d – 0.

Люди з підприємницькими нахилами намагаються самоствердитися вже в 16 років. Саме в цьому віці вони отримують першу оплачувану роботу.

9 питання: a – 4; b – 8; c – 10.

Досить поширена думка, що гроші – головний мотив діяльності підприємця. Проте, як свідчать опитування, сучасне підприємництво зумовлене причинами іншого плану: незадоволеністю від роботи на когось іншого, прагненням до самостійності тощо.

10 питання: a – 10; b – 4; c – 0.

Підприємців не лякає важка праця. Вони сприймають свою роботу як творчість, що потребує повної віддачі сил, але приносить насолоду.

11 питання: a – 10; b – 0; c – 4.

Не викликає сумнівів, що підприємець має бути оптимістом. Проте надмірний оптимізм породжує серйозні проблеми.

12 питання: a – 0; b – 2; c – 10.

Підприємці за своєю природою незалежні. Вони вкрай неохоче звертаються по допомогу.

13 питання: a – 10; b – 8; c – 0.

Підприємці люблять змагання, в яких понад усе їх цікавить перемога.

14 питання: a – 0; b – 8; c – 10; d – 2.

Можливість поразки справжніх підприємців не лякає.

15 питання: a – 0; b – 2; c – 10.

Самостійність в ухваленні рішень і персональна відповідальність – риси, притаманні всім підприємцям.

16 питання: a – 2; b – 10; c – 0.

Незважаючи на поширену думку, підприємець – не азартний гравець. Він намагається контролювати ситуацію і зменшувати ризик своєї діяльності.

### **Інтерпретація:**

- 135-155 – природжений підприємець;
- 110-134 – неординарний підприємець;
- 90-109 – потенційний підприємець;
- менше 90 – скоріш за все Ви зіткнетесь з великими труднощами, намагаючись організувати свою справу.

**Увага!** Цей тест тільки допомагає Вам оцінити свої якості і не гарантує ані успіху в бізнесі (якщо Ви набрали високі бали), ані поразки чи провалу (якщо Ваш підсумок – менше 90 балів).

Лише 5-8% населення країни є представниками підприємницьких кіл. Соціологи та економісти вважають, що підприємливість – дуже рідкісний виробничий ресурс, який притаманний лише 7-10 % населення. Тому він є таким цінним.

Підприємцям-початківцям, перш ніж починати власну справу, Адміністрація малого бізнесу США рекомендує відповісти на наступні питання:

- Я сам починаю справу?

- Наскільки я в злагоді з людьми?
  - Чи володію я достатнім запасом фізичних сил і емоційним потенціалом для успішного ведення справи?
  - Наскільки добре я планую і організую свої справи?
  - Чи досить сильно моє бажання дотримуватися наміченої мети?
  - Як ведення бізнесу відіб'ється на моїй родині?
- Але, на нашу думку, перш за все, потрібно дослухатися *до своїх інтересів*.

Характерно, що в розвинених країнах навіть державні органи дають свої рекомендації з даної проблеми. Так, Адміністрація малого бізнесу США (малого підприємництва) вважає, що підприємцю повинні бути притаманні наступні п'ять найважливіших характерних рис, що гарантують йому успіх в самому ризикованому підприємстві: а) енергія, вміння змусити працювати; б) вміння думати; в) вміння будувати взаємини з людьми; г) комунікабельність; д) знання техніки і технології.

Практичний інтерес мають дослідження, проведені американською фірмою «Мак-Беренд Компані» за підтримки Американського агентства з міжнародного розвитку та Національного наукового фонду США, які дозволили визначити *21 особисту якість*, що постійно демонструється підприємцями, які досягли успіху. Нижче наводяться найбільш важливі особистісні якісні характеристики підприємців:

- пошук можливостей та ініціативність (бачить і використовує нові або незвичні ділові можливості; діє до того, як його до цього змусять події);
- завзятість і наполегливість (готовий до неодноразових зусиль, щоб зустріти виклик або подолати перешкоду; змінює стратегії, щоб досягти мети);
- готовність до ризику (надає перевагу ситуації «виклику» або помірного ризику; зважує ризик; вживає заходів, щоб зменшити ризик або контролювати результати);
- орієнтація на ефективність та якість (знаходить шляхи робити продукти його праці краще, швидше і дешевше; прагне досягти досконалості, поліпшити стандарти ефективності);
- залученість в робочі контакти (приймає на себе відповідальність і йде на особисті жертви для виконання роботи; береться за справу разом з працівниками або замість них);
- цілеспрямованість (ясно визначає мету; має довгострокове бачення; постійно ставить і коригує короткострокові завдання);
- прагнення бути поінформованим (особисто узагальнює інформацію про клієнтів, постачальників, конкурентів, використовуючи в цих цілях особисті і ділові контакти для своєї інформованості);
- систематичне планування і спостереження (планує, розбиваючи великі завдання на підзадачі; стежить за фінансовими результатами і використовує процедури спостереження за виконанням роботи);
- здатність переконувати і встановлювати зв'язки (використовує «м'які» стратегії для переконання людей, а також ділові контакти як засіб досягнення своїх цілей);
- незалежність і самовпевненість (прагне до незалежності від правил і контролю інших людей; покладається лише на себе перед ситуацією протистояння або в разі відсутності успіху; вірить в свою здатність виконувати важкі завдання) [1].

Отже, яким бути фахівцю-підприємцю не тільки в сучасному, а й в найближчому майбутньому, щоб бути конкурентноспроможним, успішним, затребуваним в бізнесі і суспільстві, адже ці питання зараз в тренді самих актуальних питань сьогодення. Однозначно на питання якими особистими якостями повинен володіти індивідуум, щоб стати підприємцем і досягти успіху відповіді немає. Численні дослідники цієї актуальної проблеми, як вітчизняні, так і зарубіжні виділяють різні риси характеру, навички і знання, різні компетенції і компетентності.

У статті «Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проєкту «Україна– Норвегія» ми зробимо спробу відповісти на деякі з вище означених питань [45]. Якщо цікаво, дивись у навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 6, 2018) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись статтю за посиланням чи за QR-кодом!).



\* Посилання: <https://goo-gl.su/b5z7r>



З презентацією «З креативністю до конкурентоспроможності!» можна ознайомитися на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись презентацію за посиланням чи за QR-кодом!)




\* Посилання: <https://goo-gl.su/9I1yfaV>



І наостанок, до теми, яка висвітлена вище, треба додати, що ніяка інноваційна діяльність малих підприємств неможлива без наявних креативного мислення, «гнучких навичок» як підприємця, менеджерів, так і персоналу підприємства, що забезпечить конкурентоспроможність як персоналу, так і малому бізнесу взагалі.

Нижче подано цікаву, на наш погляд, інформацію стосовно інноваційної діяльності малих підприємств.

<p><b>«Інноваційна діяльність малих підприємств»</b></p>	
<p><i>Малі підприємства вважаються більш інноваційними з трьох причин: відсутність бюрократії, більш конкурентні ринки і сильніші особисті стимули підприємців, які одночасно є власниками фірм.</i></p> <p><i>У сучасній економіці малі підприємства дійсно грають важливу роль як інноватори і часто стають технологічними лідерами. Але перебільшенням буде вважати, що малі підприємства є основою інноваційної діяльності, тоді як великі фірми занадто громіздкі й бюрократичні в управлінні, щоб досягати значних успіхів в інноваційній діяльності. Незалежно від масштабу діяльності підприємства можуть завдяки стратегії, обраній керівництвом, здійснювати технологічні та організаційні інновації, що має вирішальне значення для успіху сучасної інноваційно-спрямованої економіки. Приведені переваги малого бізнесу свідчать про його специфічну і фундаментальну роль у зростанні ринкової економіки [19].</i></p>	

З огляду економічної категорії, інновація – це не просто поняття, що означає нововведення, а нова функція виробництва, що має історичне значення і є необхідною для його розвитку. Іншими словами, інновація робить потужний і стрімкий крок від старої функції виробництва до нової.

Зробимо невеликий історичний екскурс для кращого розуміння важливості інноваційного розвитку підприємств та ролі підприємця як революціонера-новатора, за влучним висловлюванням Й. Шумпетера: «**Підприємець** – революціонер в економіці. Прибуток для нього – лише символ успіху. Головне – вступити на незвіданий шлях там, де закінчується звичний порядок».



**Австрійський і американський економіст Йозеф Алоїз Шумпетер в роботі «Теорія економічного розвитку» зробив перший найбільш повний опис «нових комбінацій» чинників виробництва – інновацій [56]:**

1. використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
2. виготовлення нового продукту або відомого продукту з новими якістьми;
3. використання нових видів сировини або напівфабрикатів;
4. зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;
5. проникнення на новий ринок збуту.

Інновації – не просто нововведення за Й. Шумпетером, а фактор виробництва. Масова поява цих «нових комбінацій», свідчить про початок підйому економіки.

Альфред Маршалл, англійський економіст, лідер неокласичного напрямку в економічній науці стверджував, що дійсна роль підприємців у житті суспільства полягає у тому, що своїм нововведенням вони не тільки створюють новий порядок, а й прискорюють процеси, які зароджуються у суспільстві.

Інновація – це суспільно-технічний економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, поява яких на ринку може принести додатковий дохід підприємцю. Інновація охоплює весь спектр видів діяльності – від досліджень і розробок до маркетингу.



**Інноваційна діяльність** Законом України «Про інвестиційну діяльність» розглядається як складова частина інвестиційної діяльності, спрямована на розробку, створення й поширення нових виробів, технологій, організаційно-управлінських форм розвитку, які звісно є базовою підставою для формування або підтримки належної конкурентоздатності підприємств.

Інновація – це використання нових ідей, товарів, послуг, матеріалів, технологій підприємством негайно після винаходу з метою поліпшення продукції, способів її виробництва і розподілу.



**Інновації** – знову створені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно – технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери.

Стабільне економічне зростання вимагає впровадження інновацій у всіх видах економічної діяльності та сферах бізнесу – в інтелектуальних послугах, організації бізнесу, маркетингу тощо. В «економіці знань» інновації в низько– та середньотехнологічних фірмах є не менш важливими, ніж на високотехнологічних підприємствах.

Джой Гілфорд писав: «Під креативністю слід розуміти здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення», тому можна зазначити, що озброєні психологічними знаннями та практиками креативні слухачі курсів в межах проєкту «Норвегія–Україна» стануть творчими підприємцями, які будуть впроваджувати інноваційну діяльність на благо розвитку своєї країни – України.

Презентацію «Професії майбутнього (на основі прогнозів ВЕФ)», за допомогою якої ви ознайомитися з деякими професіями майбутнього, навичками людини, не такого вже й далекого, майбутнього («soft skills»), можна знайти на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись презентацію за посиланням або за QR-кодом!).



\*Посилання: <https://goo-gl.su/neew>



### ТЕМА 3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ, МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Створюючи підприємство, підприємець визначає конкретні цілі підприємницької діяльності, тобто бажаний кінцевий результат діяльності. Виходячи з цього, одним із найперших складників успіху підприємницької діяльності є досягнення встановлених цілей і виконання місії.

Це стає можливим тоді, коли є мотивація досягнення, прагнення до успіху як у професійної діяльності, так і у житті взагалі не тільки у підприємця-власника, а й у інших працівників підприємства.

Чим сильніше прагнення в досягненні, тим вище активність людини, основою якої є мотивація.

Активність є важливою характеристикою особистості підприємця. Пілецька Л. С. визначає активність:

- як форму вираження потреб особистості і
- як характеристику особистості як суб'єкта життєдіяльності.



**Активність** – багатомірна категорія, вона реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин, ціннісних орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування [38].

Забезпечення мотивації поведінки і діяльності працівників будь-якої організації передбачає поряд з досягненням загальних цілей, які стоять перед установою, врахування потреб, інтересів, життєвих планів конкретних працівників та створення умов для їх реалізації.

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують та підтримують самостійну поведінку працівника, підвищують його особисту відповідальність та стимулюють працездатність, забезпечують результативність праці значно вище того рівня, який був би досягнутий за допомогою вимог та тиску.

Спонукальні мотиви до праці будуть посилюватись, якщо підлеглі будуть отримувати пристойну заробітну плату з урахуванням вкладу кожного працівника у загальну справу.

В умовах сьогодення важливим є усвідомлення того, що суб'єктивні умови праці можуть суттєво вплинути на ефективність результатів діяльності підприємства. Такими факторами є: справедливість, визначеність (цілі кожного працівника, структурних підрозділів, підприємства взагалі чітко сформульовані), визначення заслуг, зворотній зв'язок (підприємець-підлеглі), залученість (конкретний вклад кожного в спільний розвиток, спільну працю).

«Суть мотивації полягає в тому, щоб давати людям те, що вони найбільше хочуть отримувати від роботи. Чим повніше ви можете задовольнити їхні бажання, тим більше у вас шансів отримати те, що потрібно вам, а саме: продуктивність, якість, обслуговування», – пише Твайла Делл, автор книжки «Чесні трудові дні: як мотивувати людей» [60].



**Мотивація** – процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація людини, її життєві цілі визначають життєві перспективи особистості. Це є ключовим моментом як під час вибору професії, так і під час становлення та вдосконалення в професійної діяльності, в малому підприємстві в тому числі.

Мотивації – рушійні сили людської поведінки, які в своїй сукупності становлять стрижень особистості і визначають характер її розвитку.

Вважаємо за доцільне уточнити визначення таких понять як мотив, мотивація, потреба.




**Мотив** – внутрішнє спонукування особистості до того чи іншого виду активності, пов'язане з задоволенням певної потреби.

**Мотивація** – вся сукупність різних спонувань: мотивів, потреб, інтересів, прагнень, цілей, потягів, мотиваційних установок або диспозицій, ідеалів і т. п., що в найбільш широкому сенсі детермінує поведінку взагалі.

**Потреба** – дійсний стан внутрішньої напруги, що виникає внаслідок відображення у свідомості потреби і який виступає джерелом активності.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави вважати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі ініціюють сам процес, мотивів, що спрямовані на формування дій з задоволення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів.

	<p><i>Згідно досліджень, за умови фінансової незалежності 20% зі 100 % людей не бажають працювати ні за яких обставин, з решти:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>36% працюватимуть у разі цікавої роботи;</i></li> <li>• <i>36% – щоб уникнути нудьги і самотності;</i></li> <li>• <i>14% – з боязні «втратити себе»;</i></li> <li>• <i>9% – тому що робота приносить радість.</i></li> </ul> <p><i>Лише близько 12% людей мають основним мотивом діяльності – гроші, в той же час до 45% віддають перевагу славі; 35% – задоволеності змістом роботи [5].</i></p>
---	---

Мотив досягнення – це потреба індивіда досягати успіхів і уникати невдач.

Мотивація до успіху – досягненню мети, так само як і мотивація на уникнення невдач – установку на захисне поведіння, важливі для успішного просування до мети, поставленої самою людиною.

Кожна людина, будучи суб'єктом яких-небудь видів діяльності, завжди ставить перед собою визначені в контексті відповідної діяльності цілі та завдання. Досягнувши своїх цілей людина, як правило, переживає почуття задоволення. Ось чому той або інший рівень домагань особистості багато в чому обумовлений її прагненням пережити удачу і уникати невдачі. В цілому, відома невідповідність між рівнем домагань і можливостями його безпосереднього досягнення «є істотним моментом в розвитку особистості: невідповідність мобілізує нашу діяльність, примушує нас напружуватися, нас активує [30].

Детальніше інформацію щодо мотивації та цілепокладання можна знайти у статті «Формування та розвиток здібностей до цілепокладання та мотивації досягнення військовослужбовців, слухачів курсів у межах проєкту «Україна–Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації», що розміщена в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 4, 2017) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись статтю за посиланням або за QR-кодом!) [48].



\* Посилання: <https://goo-gl.su/4tnfEIwC>



Програма запропонованого практикуму, який подано в рамках статті допоможе вам:

- оволодіти знаннями про цілепокладання, розвинути практичні вміння правильно формувати цілі, будувати план та знаходити шлях до реалізації поставленої мети;
- оволодіти знаннями про мотиви, мотивацію та потреби – рушійні сили особистісного та професійного розвитку, розвинути відповідні навички самомотивації;
- усвідомити і розширити ресурси власної особистості для актуалізації потенціалу самовизначення, саморозвитку і успішної подальшої професійної та особистісної самореалізації.

#### **ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

Кожен з нас, мабуть, щодня з ранку до вечора бере участь у процесі комунікації, але виявляється лише небагато хто робить це ефективно.

Але, перш за все, уточнимо понятійний апарат заявленої для розглядання теми.



**Спілкування** – багатоплановий процес мовної, інтелектуальної і психічної діяльності людини, спрямованої на встановлення і розвиток контактів з іншими людьми.

Спілкування – це багатоплановий процес розбудови контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності. У процесі спілкування можна умовно виділити три сторони:

- комунікативну (передача інформації),
- інтерактивну (взаємодія) і
- перцептивну (взаємосприйняття) [35].

Таким чином, спілкування – складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності, що включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини [22].

В основі спілкування лежить здатність акумулювати корисну інформацію, обмін якою зумовлюється внутрішнім інтересом, готовністю до ділової активності.

Отже, спілкування – міжособистісна чи міжгрупова взаємодія, основу якої становлять пізнання одне одного і обмін певними результатами психологічної діяльності (інформацією, почуттями, оцінками тощо), спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення спільного результату.

Американський мільйонер Дж. Д. Рокфеллер стверджував, що спілкування з людьми – це товар, за який він готовий заплатити більше, ніж за щось інше.



**Ділове спілкування** – процес мовної взаємодії двох або декількох осіб, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, який передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети [54].

Це спілкування, коли враховуються особливості особистості, характеру, віку, настрою співрозмовника, але інтереси справи більш значущі, ніж можливі особистісні розбіжності.

Ділове спілкування сприяє встановленню і розвитку відносин співробітництва і партнерства між колегами по роботі, керівниками і підлеглими, партнерами, суперниками і конкурентами. Неможливо назвати фахівця, не кажучи вже про керівників, який би міг успішно працювати, не знаючи основ ділового спілкування.

Ділове спілкування – необхідна складова людського життя, найважливіший вид відносин з іншими людьми, що враховує та спирається на етичні норми.

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі і з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом будь-якого продукту або ділового ефекту.

Сторони ділового спілкування виступають у формальних (офіційних) статусах, які визначають необхідні норми і стандарти (в тому числі і етичні) поведінки людей.

Його відмінна риса – воно не має самодостатнього значення, не є самоціллю, а служить засобом для досягнення будь-яких інших цілей. В умовах ринкових відносин – це отримання максимального прибутку.

Комунікація – процес взаємного обміну інформацією між партнерами по спілкуванню, що включає передачу і прийом знань, ідей, думок, почуттів.





**Комунікація** – сукупність вербальних і невербальних операцій, в результаті яких відбувається обмін інформацією на рівні міжособистісної взаємодії.

Універсальним засобом комунікації є мова, за її допомогою не тільки передається інформація, але і здійснюється вплив один на одного учасників спільної діяльності.



**Вербальна комунікація** – це спілкування за допомогою мови.

Людська мова є знаковою системою, що використовується як найбільш досконалий засіб спілкування, властива тільки людині.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою використання знакових систем, наприклад, використовуючи знакові системи таких засобів комунікації, як вербальної і невербальної комунікації.



**Невербальна комунікація** – система знаків, що супроводжує мовне висловлювання. Форми невербальних знакових систем діляться на чотири групи:

- екстра– і паралінгвістичні (просодика) – різні околотовні добавки, що надають спілкуванню певне смислове забарвлення: тип мовлення, інтонавання, паузи, сміх, покашлювання тощо;
- оптико-кінетичні (кінесика) – це те, що людина «прочитує» на відстані: жести, міміка, пантоміміка;
- проксеміка – організація простору і часу комунікативного процесу;
- візуальний контакт – контакт очей.

Досягнення цілей підприємства не можливе без ефективного обміну інформацією, тобто без ефективної комунікації підприємця-керівника, вважають вчені.

Згідно з дослідженнями керівник-підприємець від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації, реалізуючи свої управлінські ролі та функції в міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні, процесах ухвалення рішень, плануванні, організації, мотивації і контролю.

М. Мескон з соавторами називають комунікації «сполучним» процесом, тому що обмін інформацією вбудований в усі основні види управлінської діяльності.

Вчені вважають, що якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей, відповідно до цього зрозуміло, успіх індивідів і організацій детермінований ефективними комунікаціями.

Про сильний вплив комунікацій на успіхи організації вказував Артур Вуд, колишній керівник фірми «Сірс». Коли його фірма збільшила об'єм продажів з 5 до 15 млрд. долл/рік, він заявив: «Багато років тому ми зрозуміли, що існує тільки один спосіб розширити справу – поліпшити комунікації» [17].

Між іншим, не всяка комунікація є ефективною.

75% американських, 63% англійських та 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем.

Якщо люди не можуть обмінюватися інформацією ефективно, зрозуміло, що вони не можуть разом працювати, формулювати спільні цілі і досягати їх.


У багатьох випадках повідомлення, що передається виявляється неправильно зрозумілим, отже, обмін інформацією – неефективним. Джон Майнер, видатний дослідник в області управління, вказує, що, як правило, лише 50% спроб обміну інформацією призводить до обопільного розуміння сторін комунікації. Найчастіше причина такої низької ефективності полягає в нерозумінні того факту, що комунікація – це обмін. В ході обміну обидві сторони грають активну роль.

Отже, комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми.

Наприклад, якщо ви як підприємець-керівник доводите одному з підлеглих як треба змінити роботу, це тільки початок обміну інформацією. Щоб обмін інформацією став ефективним, ваш підлеглий повинен повідомити вам, як він зрозумів завдання і які ваші очікування відносно результатів його діяльності, на його думку.

Обмін інформацією відбувається тільки у тому випадку, коли одна сторона «пропонує» інформацію, а інша сприймає її. Щоб було саме так, слід приділяти пильну увагу комунікаційному процесу.

Таким чином, ефективно працюючі керівники ефективні в комунікаціях. Вони розуміють сутність комунікаційного процесу, мають добре розвинене вміння усного і письмового спілкування і здатні осмислити, як середовище впливає на обмін інформацією, тобто мають розвинену комунікативна компетентність.

	<p><b>Комунікативна компетентність</b> – це складна особистісна характеристика, що включає комунікативні здібності та вміння, психологічні знання в області спілкування, властивості особистості, психологічні стани, які супроводжують процес спілкування [37].</p> <p>Комунікативну компетентність в області ділових комунікацій можна визначити як особистісну характеристику, що включає комунікативні здібності, комунікативні знання та комунікативні вміння, необхідних для ефективного ділового спілкування.</p>
--	--

Підприємства, організації обмінюються інформацією з іншими учасниками підприємницької діяльності, своїм зовнішнім оточенням або всередині системи. Якщо ж система представлена єдиним елементом (наприклад, індивідуальний підприємець), то все ділові контакти у нього будуть носити зовнішній характер.

В умовах сучасного ринку підприємець стає ключовою фігурою економічного процесу, має тісний зв'язок з різними учасниками підприємницької активності, візуалізацію цих взаємозв'язків подано на Рисунку 4.1 [7]. Серед них – постачальники, підприємства-покупці, споживачі, наймані працівники, державні органи виконавчої влади і управління, це зовнішнє оточення. Формування та підтримання з ними взаємовідносин позитивно впливає на процес функціонування суб'єкта.

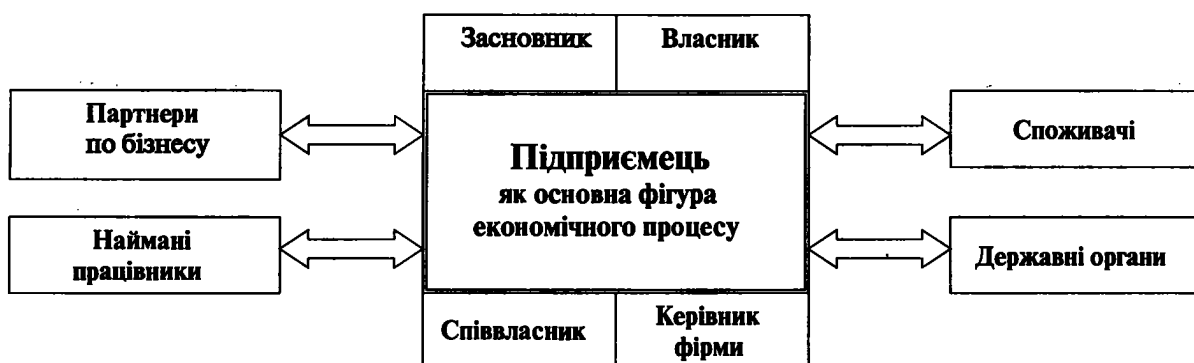


Рис. 4.1 Зв'язок підприємця з іншими учасниками підприємницької діяльності (за Виноградською А. М.)

Внутрішні комунікації – це будь-які комунікації всередині організації, які здійснюються між різними рівнями і підрозділами. Про значимість внутрішніх комунікацій для успішної діяльності організації один з старших керівників Hewlett-Packard сказав: «Ми не знаємо точно, як саме здійснюється інноваційний процес. Але одне ми знаємо абсолютно точно: ми знаємо, яке велике значення має легкість і зручність комунікацій, відсутність бар'єрів у спілкуванні між співробітниками компанії. Що б ми не робили, яку б структуру ми не прийняли, які б системи ми не випробували, комунікації є нашим наріжним каменем – ми не маємо права зробити щось таке, що піддало б небезпеки наші комунікації» [17].

Комунікації – складний процес, що складається із взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків дуже потрібний для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі.

#### **Поради від фахівців [29].**

– Кіт Девіс, фахівець з комунікацій, підкреслює важливість кожного кроку і натякає, що перш за все потрібно усвідомити які ідеї призначені до передачі раніше, чим ви відправите повідомлення, і переконатися в адекватності і доцільності ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети. «Невдале повідомлення не стане краще на глянцевому папері або від збільшення потужності гучномовця. Лейтмотив етапу – «не починайте говорити, не почавши думати».

– Професор Терренс Митчел рекомендує вибираючи засобу повідомлення не потрібно обмежуватися єдиним каналом передачі інформації. Часто бажано використати два або більше число засобів комунікацій, наприклад, поєднуючи усну мову і письмові матеріали, чи електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеоконференції: «Головний висновок в тому, що усне плюс письмове повідомлення швидше за все роблять обмін інформацією ефективнішим у більшій частині випадків».

– Домагайтеся встановлення зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно з рядом досліджень двосторонній обмін інформацією (за наявності можливостей для зворотного зв'язку) в порівнянні з одностороннім (зворотний зв'язок відсутній), хоча і протікає повільніше, проте ефективніше знімає напругу, точніший і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

Існує ряд способів встановлення зворотного зв'язку. Один з них – ставити питання. Інший спосіб – змусити людину переказати ваші думки.

– Згідно з дослідженнями в галузі комунікацій, значна частина мовної інформації при обміні сприймається через мову поз і жестів, звучання голосу. У книзі «Non – Verbal Communication» («Невербальна комунікація») американський вчений Мехребієн вказує, що 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38% – через інтонації і модуляції голосу. Звідси витікає, що усього 7% залишається словам, що сприймаються одержувачем, коли ми говоримо. Це має принципове значення. Іншими словами, у багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше за слова, які ми вимовляємо.

Найчастіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може посилювати або змінювати сенс слів. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки і вираження несхвалення, підняті в подиві брови, живий погляд або навпаки похмурий, погляд з вираженням схвалення або несхвалення – усе це приклади невербальної комунікації.

Ще один різновид невербальної комунікації – інтонація, модуляція голосу, плавність мови тощо. Як відомо з досвіду, то, як ми вимовляємо слова, може істотно змінювати їх сенс.

– Стежте за мовою власних поз, жестів і інтонаціями. Треба домагатися, щоб невербальні символи, які ви використовуєте для передачі інформації відповідали ідеї, яку ви маєте намір повідомити. Інакше невербальні символи створять непорозуміння і ваше інформаційне повідомлення, майже напевно, неправильно сприймуть оточуючі.

Постарайтеся поглянути на себе і відчутти себе так само, як бачить і чує вас співрозмовник. Посилаючи гармонійні знаки, які не містять суперечливих повідомлень, ви досягнете більшої ясності і розуміння ваших слів.

□ Ефективна комунікація можлива, коли людина однаково точна, відправляючи і приймаючи повідомлення. Необхідно уміти слухати!

**Уміння ефективно слухати. Настанови по мистецтву ефективного слухання від професора Кіт Девіса.**

**Отже, 10 правил ефективного слухання:**

1. Перестаємо говорити. Неможливо слухати, розмовляючи. Полоній (Гамлету): «Дай кожному твій слух, але нікому – твій голос».

2. Допоможіть тому, хто говорить відчутти себе вільно. Створіть у людини відчуття свободи. Це часто називають створенням «дозволяючої» атмосфери.

3. Покажіть тому, хто говорить, що ви готові слухати. Необхідно виглядати і діяти зацікавлено. Не дивіться у ваш айфон, коли хто-небудь говорить. Слухаючи, намагайтеся зрозуміти, а не шукати приводів для заперечень.

4. Усуньте дратівливі моменти. Не малюйте, не постукуйте по столу, не перекладайте папери. Чи буде спокійніше в кабінеті, якщо закрити двері?

5. Співпереживайте тому, хто говорить. Постарайтеся стати на місце того, хто говорить.

6. Будьте терплячим. Не економте час. Не перебивайте того, хто говорить. Не поривайтеся вийти, не робіть кроки у напрямі дверей.

7. Стримуйте свій характер. Розсерджена людина надає словам невірний сенс.

8. Не допускайте суперечок або критики. Це примушує того, хто говорить зайняти оборонну позицію, він може замовкнути або розсердитися. Не сперечайтесь. Саме перемігши в спорі, ви програєте.

9. Ставте питання. Це підбадьорює того, хто говорить і показує йому, що ви його слухаєте. Це допомагає просуватися вперед.

10. Перестаньте говорити!

Ця настанова іде і першою, і останньою, бо всі інші залежать від неї. Ви не зможете ефективно слухати, якщо розмовлятимете. Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити.

Щоб слухати, потрібні обидва вуха: одне – сприймати сенс, інше – уловлювати почуття того, хто говорить. Люди, що не слухають, отримують менше інформації для ухвалення зважених рішень.

Щоб розвинути вміння слухати, дайте оцінку своєму спілкуванню з іншою людиною після завершення розмови. Запитайте себе, що саме ви зробили ефективно з позиції 10 настанов. А потім – в чому повинні удосконалитися? [58]

Отже, резюмуючи викладене вище, з'ясовано, що комунікація – обмін інформацією між людьми, необхідний для будь-якої важливої управлінської дії; відмінності в сприйнятті є поширеною перешкодою на шляху обміну інформацією, оскільки люди реагують тільки на те, що сприймають, якщо у них різні системи цінностей та ідеалів, вони, швидше за все, сприйматимуть і інтерпретуватимуть інформацію по-різному; зворотний зв'язок, тобто реакція одержувача, яка показує, зрозуміла чи незрозуміла інформація, що передана допомагає ефективній комунікації; поганий зворотний зв'язок і невміння слухати заважають ефективному обміну інформацією; невербальні сигнали можуть ускладнювати комунікацію, якщо вони вступають в протиріччя зі значенням слів; підприємець-керівник може підвищити ефективність міжособистісних зв'язків, продумуючи свою промову, сої ідеї до того, як повідомляти їх, враховуючи можливі відмінності семантики і сприйняття, розуміючи значення мови поз, жестів і інтонацій, використовуючи емпатію і заохочуючи формування зворотного зв'язку.

Додаткові матеріали стосовно ділової комунікації наочно подано у вигляді презентації «Ділова комунікація» та розміщено можна ознайомитися на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись презентацію за посиланням або за QR-кодом!)



\* Посилання: <https://goo-gl.su/DtH7>



## ТЕМА 5. КОНФЛІКТ ЯК МОЖЛИВІСТЬ. ОРІЄНТАЦІЯ НА КОНСТРУКТИВНУ ВЗАЄМОДІЮ

Конфлікт – неминучий супутник життєдіяльності людини. Конфлікти займають значне і важливе місце в нашому повсякденному житті. У будь-якій соціальній групі незмінно виявляється конфлікт.

Діяльність підприємця часто протікає на фоні дії конфліктних ситуацій. В умовах підприємницької діяльності, виробництва конфлікти існують завжди. Це можуть бути як міжособистісні та виробничі конфлікти, які пов'язані з організацією самого процесу, різного ставлення працівників до дисциплінарних та інших вимог, так й особистісні конфлікти підприємця.

Ігнорувати конфлікти не можна тому, що вони будуть розвиватися ще з більшою силою. У межах цієї статті розглянемо різні точки зору на поняття «конфлікт», типи та види конфліктів, об'єктивні передумови та причини конфліктів, наслідки конструктивного та деструктивного вирішення конфліктів, визначимо психологічні засоби для розуміння та управління конфліктами, з метою психологічної самодіагностики власного стилю поведінки в конфлікти додається опитувальник Томаса-Кілменна та наведемо рекомендації з найбільш доцільного використання того або іншого стилю, залежно від конкретних ситуацій і особливостей особистості людини.



*«Конфлікти незламні – вони з'являються при будь-яких життєвих обставинах і супроводжують нас від народження до самої смерті ... Конфлікти – це норма життя. Якщо у Вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у Вас пульс», – вважав Ч. Ліксон [25].*

Слово «конфлікт» (лат. conflictus) застосовується для позначення широкого кола явищ від внутрішньоособистісного до соціального рівня, використовується в різноманітних контекстах.

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов узагальнюючи дані теоретичного аналізу більш ніж 52 джерел наукової літератури в області дослідження конфліктів дійшли висновку про відсутність загального визначення сутності конфлікту і запропонували наступне визначення: «Під конфліктом розуміється найбільш гострий спосіб усунення значимих протиріч, що виникають в процесі взаємодії, полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями» [3].

У іншому, останньому виданні ці ж автори наводять наступне визначення: конфлікт – це «найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення значимих протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості» [4].

Девід Майерс, американський соціальний психолог, вважає, що конфліктом можна вважати сприйнятту несумісність дій або цілей [27].

В. П. Шейнов дає наступне визначення: «Конфлікт – це зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам» [55].

Б. І. Хасан вважає, що конфлікт – це «протиріччя, що повинно актуалізуватися ... Для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях, в їх зіткненні» [50].

З точки зору виділення інваріантних характеристик конфлікту, Н. В. Гришина розглядає конфлікт як біполярне явище – протистояння двох начал, що проявляє себе в активності сторін, спрямованої на подолання протиріччя, причому сторони конфлікту представлені активним суб'єктом (суб'єктами).

Таким чином, Н.В. Гришина виділяє головні умови конфлікту, такі як біполярність, що є носієм протиріччя та, обов'язковим атрибутом конфлікту, на думку дослідниці, виступає активність, спрямована на подолання протиріччя [11]. Конфлікт відноситься до одного з найскладніших явищ психічного життя людини вважає дослідниця.

С. М. Ємельянов визначає конфлікт як відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо) [15].

Г. В. Ложкін та Н. І. Пов'якель розглядають конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежної спрямованості, що дає можливість зняти обмеження сприйняття проблеми та усунути елемент антагонізму [26].

Конфлікт як протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами розглядає Л. І. Скібіцька. Будь-яка управлінська і виробнича діяльність пов'язана з конфліктами, доповнює дослідниця [41].

Узагальнені дані теоретичного аналізу визначення сутності поняття «конфлікт» для кращої наочності подано в таблиці 5.1.

Таким чином, конфлікт – це перш за все, протиріччя, протистояння, зіткнення цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій суб'єктів, сторін взаємодії.

Здебільшого конфлікти спричиняються: розходженням інтересів підчас розподілу ресурсів; взаємозалежністю завдань; несхожістю цілей; протилежним розумінням конкретної ситуації; різним розумінням та сприйняттям цінностей; відмінностями у манері поведінки; неправдивою інформацією; незадовільними комунікаціями; відмінностями у життєвому досвіді; різкою зміною подій тощо.

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудових відносин через встановлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту; зміни в колективному договорі, угодах; невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їхніх положень; невиконання вимог законодавства про працю.


Таким чином, причинами конфлікту є явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Виникнення та розвиток конфліктів обумовлені дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та особистісних. Перші дві групи факторів мають об'єктивний характер, третя та четверта – суб'єктивний [28].

## Узагальнені дані теоретичного аналізу визначення сутності поняття «конфлікт»

Визначення конфлікту	Автор
найбільш гострий спосіб усунення значимих протиріч, що виникають в процесі взаємодії, полягає в протидії суб'єктів конфлікту, звичайно супроводжується негативними емоціями	А. Я. Анцупов, А. І. Шипілов [3]
найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення значимих протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості	А. Я. Анцупов, А. І. Шипілов [4]
сприйнята несумісність дій або цілей	Д. Маєрс [27]
зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам	В. П. Шейнов [55]
протиріччя, що повинно актуалізуватися ... Для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях, в їх зіткненні	Б. І. Хасан [51]
така спеціальна організованість взаємодії, яка дозволяє утримувати єдність дій, що зіткнулися за рахунок процесу пошуку або створення ресурсів і засобів вирішення представленого в зіткненні протиріччя	Б. І. Хасан [50]
біполярне явище, протистояння двох начал, що проявляє себе в активності сторін, спрямованої на подолання протиріччя, причому сторони конфлікту представлені активним суб'єктом (суб'єктами)	Н. В. Гришина [11]
відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)	С. М. Ємельянов [15]
зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії, при чому поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежної спрямованості, що дає можливість зняти обмеження сприйняття проблеми та усунути елемент антагонізму	Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель [26]
протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами	Л. І. Скібіцька [41]
Конфлікти – це норма життя	Ч. Ліксон [25]

Об'єктом конфлікту є безпосередньо те, що викликає конфліктну ситуацію, тобто матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва суб'єкти конфлікту. Об'єкт конфлікту може бути діленим і неподільним. Отже, об'єктом конфлікту є предмет, подія, дія, що викликає конфліктну ситуацію.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом.

	<b><i>Конфлікт = конфліктна ситуація + інцидент</i></b>
---	---

Відомий дослідник в області конфліктології В. П. Шейнов наводить три формули конфліктів – А, Б і В. Практичне значення формул конфліктів полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення [55]. При цьому слід пам'ятати, що наведені нижче формули не можуть бути універсальним методом оцінки і вирішення будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть служити лише орієнтиром в складному і суперечливому процесі управління конфліктами.

1. Перша формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ). Конфлікти, що виникають за першою формулою, називають конфліктами типу А.

Більш конкретно першу формулу конфлікту схематично можна виразити таким чином:

**КФГ1 → КФГ2 → КФГ3 → ... → КФ,**

де КФГ1 – перший конфліктоген; КФГ2 – другий конфліктоген у відповідь на перший; КФГ3 – третій конфліктоген у відповідь на другий і т.д.

При цьому важливо мати на увазі, що КФГ2 > КФГ1, КФГ3 > КФГ2 і т.д., тобто кожен конфліктоген у відповідь є більш сильним, ніж той, на який він відповідає (Закон ескалації конфліктогенів).

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які можуть привести до конфлікту, які згруповано в таблицю 5.2 для кращого сприйняття [55].

Табл. 5.2

#### Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогена	Форма, прояви
Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза; зауваження, критика; звинувачення, глузування; глузування, сарказм
Поблажливе ставлення	Принизлива розрада; принизлива похвала; докір; глузування
Хвастощі	Захоплююча розповідь про свої реальні і уявні успіхи
Менторські відносини	Категоричні оцінки, судження, висловлювання; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; моралі і повчання
Нечесність і нещирість	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
Порушення етики	Завдані випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не покликав сісти, не виявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами і т.п.); перебивання співрозмовника; перекладання відповідальності на іншу людину
Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

Важливо відзначити, що за спостереженнями фахівців, 80% конфліктів виникає незалежно від бажання їх учасників і за вищенаведеною формулою. У зв'язку з цим слід пам'ятати два правила безконфліктної взаємодії.

**Правило 1.** Не вживайте конфліктогени.

**Правило 2.** Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген.

При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію розвиватися згідно із законом ескалації, тобто наростання напруги.



2. Друга формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І) і виражається наступним чином:

$$КС + І = КФ,$$

де КС – конфліктна ситуація (накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють ґрунт для реального протиборства між ними);

І – інцидент (збіг обставин, що є приводом для конфлікту).

Дана формула вказує способи вирішення таких конфліктів, які умовно будемо називати конфліктами типу Б:

Спосіб 1. Усунути конфліктну ситуацію.

Спосіб 2. Вичерпати інцидент.

3. Третя формула відображає залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Її можна виразити таким чином:

$$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n = КФ, \text{ при цьому } n > 2, \text{ це означає,}$$

що сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до конфлікту. Конфлікти, що виникають за третьою формулою, називають конфліктами типу В.

Вирішення конфліктів такого типу зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Для обрання адекватного методу впливу і управління відповідним конфліктом доцільно розглянути конфлікти відповідно до основних ознак: способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; незадоволених потреб, що подано у вигляді таблиці 5.3.

Табл.5.3.

#### Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів
спосіб розв'язання	насильницькі, ненасильницькі
сфера прояву	політичні, соціальні, економічні, організаційні
спрямованість впливу	вертикальні, горизонтальні
ступінь виразності	відкриті, приховані
кількість учасників	внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові
потреби	когнітивні, конфлікти інтересів

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов визначають три основні типи конфліктів: внутрішньо-особисті конфлікти, соціальні конфлікти і зооконфлікти. До основних видів соціальних конфліктів вони відносять: міжособистісні конфлікти, конфлікти між малими, середніми і великими соціальними групами, міжнародні конфлікти між окремими державами і їх коаліціями [3].

Відповідно до «Психологічного словника» за редакцією В. В. Давидова, О. В. Запорожця, Б. Ф. Ломова та ін. існують слідуєчі форми конфлікту: внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти. [39].

Сальваторе Мадді, професор Школи соціальної екології, автор відомої роботи з теорії особистості, вважає, що всі конфлікти можуть бути розділені на три категорії залежно від базових представлень, що лежать в їх основі. Ці категорії – модель конфлікту, модель самореалізації і модель узгодженості.

У моделі конфлікту передбачається, що особистість постійно і неминуче знаходиться між двома сильними, але протилежними один до одного впливами. Життя відповідно до цієї моделі є у кращому разі компромісом, який реалізується в динамічному балансі цих двох рушійних сил, а в гіршому – приречену на провал спробу відкинути існування однієї з них.

Прикладом уявлень про особистість, заснованих на моделі конфлікту, на думку С. Мадді, служить передусім теорія Зігмунда Фрейда, а також теорія Еріка Еріксона.

Найбільш явне вираження розуміння конфлікту як інтрапсихічного феномену знаходиться в психодинамічному напрямі, суть якого полягає «в уявленні, згідно з яким особистість є динамічною конфігурацією процесів, що знаходяться в нескінченному конфлікті» [52].

Отже, конфлікт є найважливішим теоретичним конструктом в психоаналітичних концепціях. Розуміння внутрішніх протиріч і конфліктів особистості – ключ до пояснення всього, що відбувається з людиною. Соціальна поведінка взагалі детермінована не стільки зовнішньою ситуацією, скільки особистісними особливостями людини, і ті або інші проблеми його інтерперсонального існування мають внутрішньоособистісне походження.

Ерік Еріксон, психолог-психоаналітик, відомий, найперше, своєю теорією стадій психосоціального розвитку, а також як автор терміну кризи ідентичності, протиставляє ідею, що «кожна особиста і соціальна криза є свого роду викликом, що приводить індивіда до особистісного зростання і подолання життєвих перешкод», а знання того, як людина справляється зі значущими життєвими проблемами, складає «єдиний ключ до розуміння його життя» [52].

Дослідник виділяє в загальному життєвому циклі людини вісім психосоціальних стадій, що схематично подано на Рисунку 5.1. Кожна з цих стадій розвитку супроводжується кризою, яку вчений розглядає як поворотний момент, що виникає внаслідок досягнення певного рівня психологічної зрілості і соціальних вимог, що пред'являються до індивіда. Це означає, що на кожному віковому етапі виникає своя специфічна, вимагаюча рішення проблема. Успішне вирішення кризи є запорукою подальшого розвитку здорової особистості і необхідним чинником ефективного проживання подальших стадій.

За твердженням Е. Еріксона, протягом життя людина переживає вісім психосоціальних криз, які є специфічними для кожного вікового періоду, а їх сприятливий або несприятливий перебіг зумовлює розвиток особистості в соціумі (нормальну чи аномальну лінію):

- криза довіри – недовіри (перший рік життя);
- автономія – сором та сумніви (два – три роки);
- ініціативність – почуття провини (три – шість років);
- працьовитість, старанність – комплекс неповноцінності (сім – дванадцять років);
- особистісне самовизначення, ідентифікація – індивідуальна сірість, конформізм (дванадцять – вісімнадцять років);
- інтимність, комунікабельність – ізолюваність, замкненість на собі (близько двадцяти років);
- турбота про виховання нового покоління – «занурення в себе» (тридцять – шістдесят років);
- задоволення від прожитого життя – відчай (за шістдесят), що схематично подано на Рисунку 5.1.

Задоволення від життя	8	Відчай
Генера- тивність	7	Застій
Комуніка- бельність	6	Ізоляція
Ідентифікація	5	Індивідуальна сірість
Працьовитість	4	Почуття неповноцінності
Ініціативність	3	Почуття провини
Автономія	2	Сором і сумніви
Довіра	1	Підозрілість до усього

Рис. 5.1 Вікова періодизація за Е. Еріксоном

Конфлікти грають найважливішу роль в теорії стадій психосоціального розвитку, але вони означають «не загрозу катастрофи, а поворотний пункт і тим самим онтогенетичне джерело як сили, так і недостатньої адаптації» [52].

Криза у Еріксона містить і позитивний, і негативний компонент, і питання полягає не в уникненні конфліктів, а в адекватному, конструктивному розв'язанні конфлікту, виходу з кризи, що цілком відповідає сучасному загальногуманітарному відношенню до конфліктів.

Таким чином, тема конфлікту придбаває інше звучання, конфлікти починають нести позитивний заряд і стають найважливішими моментами розвитку. Конфлікт – джерело розвитку. Конфлікт – становить суть внутрішнього життя індивіда.

Р. Мей визначає, що «гранична цілісність людської особистості не лише неможлива, але і небажана... Особистість динамічна, а не статична, її стихія – творчість, а не животіння. Наша мета – новий, конструктивний перерозподіл напруги, а не абсолютна гармонія. Повне усунення конфліктів приведе до застою; нашим завданням є перетворення деструктивних конфліктів на конструктивні» [31].

Конфлікт – це особливий стан суб'єктів взаємовідносин в різних сферах життєдіяльності, в основі яких лежить зіткнення інтересів, що супроводжується напруженням у стосунках між ними і необхідністю розв'язати суперечність з метою гармонізації. Конфлікти бувають: конструктивні і деструктивні.

*Конструктивний конфлікт* – це той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні із своїми, і готова шукати вихід із ситуації. Коли в результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає в творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів.

*Деструктивний конфлікт* – це той, коли сторони не хочуть враховувати інтересів од- на одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони.

Наслідки конструктивного та деструктивного конфліктів зведено у таблиці 5.4.

### Наслідки конструктивного та деструктивного конфліктів

Наслідки конфлікту	
конструктивного	деструктивного
Зняття соціальної напруженості	Уповільнення розвитку
Стимулювання групової творчості	Наростання в суспільстві настроїв песимізму
Виникнення нових норм спілкування	Може спричинити за собою нові, більш деструктивні конфлікти
Самопізнання і адекватна самооцінка	Може призвести до розчарування
Адаптація в групі	Може викликати почуття невпевненості
Зняття психічної напруженості	Може призвести до негативної оцінки партнерів

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії визначення рівнів конструктивності і деструктивності для формування узагальненого оцінювання результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися у процесі його розвитку. Також необхідно враховувати, для кого з учасників він конструктивний, а для кого – деструктивний.

Конфлікт не завжди і не обов'язково призводить до руйнувань, навпаки, він може виконувати найважливіші функції збереження соціальних стосунків і соціальних систем згідно до ідей німецького філософа та соціолога Георга Зіммеля.

Ідеї Зіммеля зробили величезний вплив на американську соціологію і передусім на роботи американського ученого Л. Козера. Розвиток Козером ідей Зіммеля про позитивні функції конфлікту по праву розглядається як одне з вищих досягнень конфліктології. Розвиваючи і уточнюючи ідеї Зіммеля, Козер неабиякою мірою змінив погляд науки на конфлікти. Вони підготували ґрунт для затвердження основних принципів сучасної конфліктології – визнання конфліктів в якості закономірної і природної характеристики соціальних стосунків, можливості протікання конфліктів в різноманітних, у тому числі і конструктивних формах, а також затвердження принципової можливості управління конфліктами. Згідно до Л. Козера, одна з позитивних функцій конфлікту полягає в його здатності розрядити і зняти напруженість між антагоністами, накопичення якої тільки загострює їх відносини.



*Основу сучасної конфліктології фактично заклали Карл Маркс (1818-1883) і Георг Зіммель (1858-1918), ідеї яких надалі були розвинені послідовниками, в тому числі і Люїсом Козером (1913-2003)*

До речі цікавий факт, що може зацікавити жінок, Георг Зіммель був одним з першовідкривачів моди як «індустрії»: до його праць мода розумілася насамперед як гра, яка привносить в життя необхідну розмаїтість, і тільки Зіммель став тлумачити моду як безпосереднє вираження життя сучасного городянина.

Л. Козер вважав, що соціально контрольований конфлікт «очищає повітря» для його учасників і дозволяє продовження їх стосунки.

Реалії сьогодення життя викликають необхідність осмислення причин зростання конфліктності, що відбувається в суспільстві, а також пошуку нових форм роботи з різними типами конфліктів.

Відношення до конфліктів за останні роки істотно змінилося констатує відомий дослідник в області конфліктології Б. І. Хасан і приводить такі цікаві факти: Австралія і США мають сьогодні декілька національних центрів по вивченню конфліктів, а починаючи з 1980 року – спеціальні учбові заклади з підготовки менеджерів по конфліктам. Теорію і практику конфліктів викладають в 150 коледжах і університетах США, випускники по цій спеціальності отримують ступінь магістра наук. Проводиться величезна робота з психологічного оснащення досить широкого кола людей, передусім педагогів і управлінців [50,51].

Західна культура накопила безумовний досвід формування навичок ефективної поведінки в конфліктах і стратегій їх подолання, в основі якого лежать правила ринкових стосунків. Наведемо слова А. Г. Здравомислова, відомого науковця в області соціології конфлікту, якого цитує у своїй книзі «Психологія конфлікту» Н. В. Гришина: «Тепер кожен американець виховується на основі засвоєння таких істин: конфлікти існують, вони правомірні і уникнути їх неможливо, оскільки кожна людина має свої власні інтереси, які вона має право відстоювати; проте загострення конфлікту здатне нанести людям, що беруть участь в цих конфліктах, набагато більший збиток, ніж той вииграш, який можна було б чекати, настоюючи на своїх власних інтересах – бо інші люди також мають свої інтереси, і вони їх відстоюватимуть з не меншим ентузіазмом, якщо справа дійде до загрози їх утиску; кращий спосіб добитися реалізації своїх інтересів – відкритий переговорний процес з тими, від кого залежить можливість реалізації цих інтересів. Врешті-решт, можна знайти такий варіант в ході переговорів, при якому жодна із сторін не буде утиснута в своїх правах. Прикладом такої переговорної практики є ринкові стосунки, стосунки договору і угоди, в ході яких завжди йде певна прикидка можливих вигод і втрат від тієї або іншої акції» [11].

Отож, розглянемо питання ефективного вирішення конфліктів, проведення переговорів і пошуку згоди у рамках нашої статті. Адже насправді, протиріччя, конфлікти, кризи, що переживаються людиною, є джерелом розвитку особистості, визначають її конструктивний або деструктивний життєвий сценарій (згадаємо Е. Еріксона з його ідеєю вікових криз).

Таким чином визначено, що **конфлікт конструктивно впливає на його основних учасників**, якщо він:

- допомагає глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, які беруть участь у ньому, їхні ціннісні орієнтації, мотиви, стрес-реакції;
- усуває цілком чи частково наявні суперечності, висвітлюючи вузькі місця, не вирішені питання, факти недостатньої діловитості та порядності;
- слугує джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань людина здобуває соціальний досвід виходу із складних ситуацій;
- підтримує соціальну активність людей, сприяє запобіганню застою і поліпшенню якості індивідуальної діяльності працівників;
- у результаті розв'язання конфліктних суперечностей відбувається розрядження психічної напруженості, знижується інтенсивність негативних емоцій.

Опис впливу на соціальне оточення конструктивного та деструктивного конфліктів подано для кращої наочності та порівняння в таблиці 5.5.

Табл.5.5.

<b>Конструктивний вплив конфлікту</b>	<b>Деструктивний вплив конфлікту</b>
є джерелом інновацій, стимулює розвиток колективу, нормотворчість, появу нових правил і форм трудової поведінки	часті конфлікти призводять до зниження внутрішньогрупової згуртованості
може впливати на ефективність спільної діяльності колективу, звільняючи його від факторів, які його спричиняють	у результаті конфлікту погіршуються взаємовідносини у колективі, соціально – психологічний клімат, можливе звільнення працівників
перед обличчям зовнішніх труднощів виконує функцію зімкнення членів колективу	порушуються комунікації та взаємозв'язки, що призводить до порушення трудового ритму
може впливати на міжособистісні стосунки, сприяти підвищенню дисципліни і поліпшенню управлінських впливів	розв'язання конфліктів вимагає великих емоційних, а іноді й матеріальних витрат
у процесі розв'язання конфліктних суперечностей висвітлюються колективні настрої та соціальні настанови	конфліктна взаємодія працівників може вплинути на ефективність їх трудової діяльності

Зростання напруженості в умовах сьогодення в різних сферах соціальної взаємодії обумовлює необхідність оволодіння елементарними знаннями конфліктології і практиками ефективного вирішення конфлікту. Особливо актуальна проблема ефективного розв'язання конфліктів в сферах практичної діяльності, пов'язаної з безпосередньою взаємодією з людьми, в сфері малого підприємництва тощо.

У китайській мові ієрогліф «криза», «конфлікт» утворений поєднанням двох ієрогліфів, один з них означає – «ризик», «небезпеку», а інший – «сприятливу можливість». У конфлікті, безперечно, є ризик руйнування стосунків, небезпеки, неподолання кризи, але є також і сприятлива можливість виходу на новий рівень стосунків, конструктивного подолання кризи і надбання нових життєвих можливостей. У конфлікті потенційно закладено потужне конструктивне начало, значить конфлікт – це може бути добре.

Навички конструктивного міжособистісного спілкування, що ведуть до ефективного вирішення конфлікту через порозуміння один одного, згідно до Рудестаму, включають такі комунікативні уміння, як опис поведінки іншого (з акцентом на його безоціночному характері), комунікація почуттів (здатність до адекватної передачі повідомлень про свої внутрішні стани), активне слухання, конфронтація, що дозволяє людям глибше досліджувати свою поведінку і ефективно змінювати його [40].

Наведемо практичні рекомендації з робіт Х. Корнеліус і Ш. Фейр («Виграти може кожен») та А. Мінделла, щодо ефективного врегулювання конфлікту [21].

Х. Корнеліус і Ш. Фейр, перш за все, рекомендують ставити собі запитання та спробувати знайти на них відповіді:

- Чи хочу я вирішити цей конфлікт? (Будь готовий розв'язати проблему)
- Чи бачу я усю картину або тільки свій аспект? (Дивіться ширше)
- Які потреби і побоювання інших? (Опиши їх об'єктивно)
- Яким може бути справедливе рішення? (Давайте поговоримо про це)
- Варіанти рішення (Придумайте їх якомога більше. Виберіть ті, які найбільш відповідають потребам учасників)
- Чи можемо ми вирішити це разом? (Давайте вести справу на рівних)
- Що я відчуваю? (Я занадто емоційний? Чи можу я: а) подивитися на факти; б) дати остигнути емоціям; в) поділитися своїми почуттями.)
- Що я хочу змінити? (Будь чесний. Нападай не на особу, а на проблему)

- Які нові можливості відкриваються перед мною? (Дивися на плюси, а не на мінуси)
- Як би я почував себе в їх шкурі? (Дай знати, що ти розумієш їх)
- Чи потрібний нам нейтральний посередник? (Чи допоможе це нам краще зрозуміти один одного і прийти до обоюдо прийнятних та вигідних рішень?)
- Як ми обоє можемо виграти? (Шукайте рішення, що враховують потреби усіх учасників)

А. Мінделл дає наступні рекомендації [11].

1. Працюйте з конфліктами у момент їх виникнення. Не чекайте, поки вони стануть надмірно поляризованими.

2. Якщо ви уникаєте конфлікта тому, що вважаєте себе безсилим або побоюєтеся його, позбавтеся цього, тренеруючись в роботі з конфліктами.

3. Використовуйте свої знання для того, щоб визначити, в якій позиції ви знаходитесь: на своїй стороні, на стороні супротивника або в нейтральній позиції.

4. Якщо ви зав'язнули у своїй власній позиції, то не зможете до кінця виразити істинні ваші почуття або будете ображені іншою людиною і не зможете виразити власну образу і гнів.

5. Якщо ви відчуваєте себе нейтральним, не використовуйте цю позицію лише для того, щоб уникнути конфлікту або діяти протекційно і відсторонено. Використайте ваш нейтралітет для того, щоб допомогти собі і своєму супротивникові спостерігати за конфліктом з боку і давати корисні рекомендації.

6. Те, в чому звинувачує вас ваш супротивник, навіть в малому ступені, – це ваші власні подвійні сигнали, почуття і емоції, які ви маєте або мали. Не забувайте про те, що ваш опонент – це така ж частина вас самих, яка вас чомусь тривожить.

7. Жодна із сторін не переможе в конфлікті, поки обоє не зрозуміють і не проллють світло на характер і природу іншої із сторін. Просвіта – завдання поля: доки не будуть освічені все, не буде освічений ніхто.



*Вчені стверджують, навчання конструктивним навичкам поведінки в конфлікті, можливо, не має вікових меж (принаймні, нижньої). Вже у віці п'яти років діти розуміють природу конфліктів, що виникають між ними, у віці восьми років вони здатні аргументувати свою позицію і висувати контраргументи (Voss, Wiley, 1995) [11].*

Ефективна поведінка в конфлікті розглядається багатьма сучасними дослідниками як компонент *загальної комунікативної компетентності особистості* і іноді позначається як *конфліктна компетентність*.

Адже, однією з найважливіших психологічних причин конфліктів є недостатня її сформованість та розвиток. Це особливо суттєво для осіб які працюють у системі відносин «людина-людина». Конфліктологічна компетентність обумовлює активний вплив на конфлікт, на його складові, на учасників конфлікту, що відображає регулятивний компонент управління конфліктом.

*Конфліктологічна компетентність* – когнітивно-регуляторна підсистема професійно значимої сторони особистості, що включає відповідні спеціальні знання та вміння. Є елементом соціально-психологічної компетентності особистості і включає:

- первинні навички конструктивної поведінки на всіх етапах розвитку конфлікту;
- знання про закономірності виникнення, розвитку і завершення конфліктів;
- вміння орієнтуватися в конфліктній ситуації, прогнозувати її динаміку, не допускати деструктивних дій, з мінімальним збитком для себе і опонента завершувати конфлікт.

Вона визначається Л. А. Петровською як «передусім, освоєння позиції партнерства, співпраці на тлі володіння, звичайно, і іншими поведінковими стратегіями теж» [37].

Б. І. Хасан вважає, що *конфліктна компетентність* «є рівнем розвитку обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки в конфлікті і умінь реалізувати ці стратегії в конкретній життєвій ситуації» [50,51].

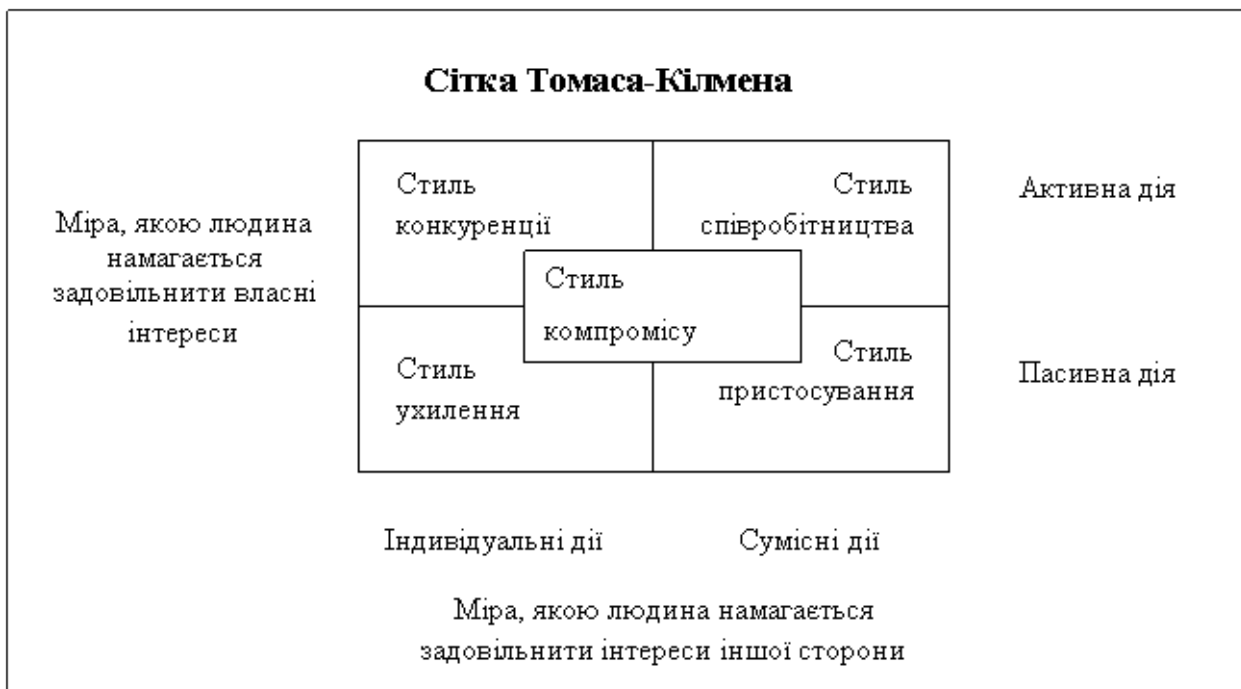
Отже, розглянемо стратегії поведінки в конфлікті за найбільш поширеною та відомою в сучасній конфліктології моделлю Томаса-Кілменна.

Американськими психологами, професорами менеджменту Піттсбурзького університету, докторами наук Кеном Томасом і Ральфом Кілманном розроблено стратегію поведінки в конфліктній ситуації (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument).

Стиль поведінки в конкретному конфлікті, зауважують вони, визначається тією мірою, в якій ви прагнете задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно чи активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно чи індивідуально.



Якщо подати це в графічній формі, отримаємо сітку Томаса-Кілманна, яка дозволяє аналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки, що наочно подано на рисунку 5.2.



**Рис. 5.2. Модель Томаса-Кілманна щодо виявлення стратегій поведінки в конфліктній ситуації**



На Рисунку бачимо Сітку Томаса-Кілманна, згідно до якої конфліктна поведінка вибудовується в просторі, заданому системою координат, де:

- вертикальна ось вказує міру наполегливості в задоволенні власних інтересів, що представляється як важливість результатів;
- горизонтальна ось – міра поступливості в задоволенні інтересів інших партнерів, що представляється як важливість стосунків.

Таким чином, мінімальна (нульова) зацікавленість по обох осях графіка в точці перетину утворює стратегію уникнення; максимальна по вертикальній осі утворює суперництво; по горизонтальній – пристосування; поєднання максимальної зацікавленості по обох осях забезпечує співпрацю; і серединне положення відповідає компромісу.

Згідно до цієї моделі:

- Суперництво – прагнення до домінування і кінець кінцем усунення однієї із сторін в конфлікті;
- Співпраця – прагнення до інтеграції інтересів усіх учасників конфлікту. У зміст інтересів кожної із сторін входить задоволення основних інтересів іншої сторони;
- Компромід – взаємні поступки; згода на часткове задоволення власних інтересів в обмін на досягнення часткових інтересів іншої сторони;
- Уникнення – це реакція на конфлікт, що виражається в ігноруванні або фактичному запереченні конфлікту;
- Пристосування – поступки протилежній стороні в досягненні її інтересів аж до їх повного задоволення і відмова від своїх інтересів.

Пропонуємо вашій увазі пройти тест К. Томаса, що спрямований на виявлення репертуару поведінкових тенденцій в суперечливих ситуаціях. Вам пропонується 30 пар суджень, кожне з яких демонструє одну з можливих стратегій поведінки.

Потрібно вибирати з кожної пари суджень ті, які ви вважаєте такими, що більше відповідають вашій типовій поведінці в конфлікті («зазвичай я поведуюся так», «швидше за все я б повівся таким чином»).

Обробка відповідей дозволяє виявити, в якому ступені в репертуарі людини представлені стратегії суперництва, співпраці, уникнення, поступок або пошуку компромісу. Формулювання, що становлять опитувальник, «очищені» від ситуативного контексту і тому дають можливість діагностувати саме особистісні тенденції до переважного використання якихось стратегій.

## МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАГУВАННЯ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ ТОМАСА-КІЛМЕННА [30]

### Опитувальник

№ з/п	А	Б
1	2	3
1.	Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання	Аніж дискутувати з приводу того, з чим я не згідний, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва погоджуємося
2.	Я прагну знайти компромісне рішення	Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів як іншого, так і своїх власних
3.	Як правило, я вперто намагаюся досягти свого	Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради іншої людини
4.	Я намагаюся знайти компромісне рішення	Я намагаюся не зачепити почуття іншої людини
5.	Враховуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку	Я намагаюся робити все, щоб уникнути непотрібної напруги

1	2	3
6.	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе	Я намагаюся досягти свого
7.	Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоби з часом вирішити його остаточно	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоби з часом досягти успіху
8.	Я, як правило, намагаюся настирливо досягти свого	Перш за все я намагаюся визначити, у чому суть спірних питань
9.	Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку, яка виникла	Я докладаю багато зусиль, щоб досягти свого
10.	Я впевнено прагну досягти свого	Я намагаюся знайти компромісне рішення
11.	Перш за все я прагну чітко визначити те, у чому суть спірних питань	Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини
12.	Часто я уникаю позицій, які можуть викликати суперечку	Я даю можливість іншим у чомусь залишитися при власній думці, якщо вони йдуть на зустріч
13.	Я пропоную середню позицію	Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму
14.	Висловлюючи свою точку зору, я цікавлюся думкою про неї інших	Я намагаюся довести логіку і перевагу моїх поглядів
15.	Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16.	Я намагаюся не зачіпати почуття інших	Я часто намагаюся переконати інших у перевазі моєї позиції
17.	Як правило, я наполегливо прагну досягти свого	Я намагаюся робити все, аби уникнути непотрібної напруженості
18.	Якщо це робить іншого щасливим, я даю йому можливість наполягти на своєму	Я дозволяю іншому залишатися при своїй думці, якщо він йде мені на зустріч
19.	Перш за все я намагаюся визначити, в чому суть усіх спірних питань	Я намагаюся відкласти спірні питання з тим, щоби з часом вирішити їх
20.	Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності	Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат і користі для нас обох
21.	При переговорах я намагаюся бути уважним до іншого	Завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми
22.	Я намагаюся знайти компроміс між своєю і чужою позиціями	Я відстоюю свою позицію
23.	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного	Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24.	Якщо позиція іншого видається йому важливою, я намагаюся поступитись	Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс
25.	Я намагаюся переконати іншого у правильності моїх міркувань	Проводячи переговори, я намагаюся бути уважним до чужих аргументів
26.	Як правило, я пропоную компромісну позицію	Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас
27.	Я прагну уникнути суперечок	Якщо це принесе іншій людині щастя, я дам їй можливість відстояти свою позицію

Продовження табл.

1	2	3
28.	Я наполегливо прагну домогтися свого	Налагоджуючи ситуацію, я прагну знайти підтримку іншого
29.	Я пропоную середню позицію	Думаю, що не завжди варто хвилюватися, якщо виникають розбіжності
30.	Я намагаюсь не зачіпати почуття іншого	Я завжди займаю таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом домогтися успіху

## Бланк до тесту Томаса-Кілменна

№ з/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б		А		
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А		Б	
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б			А	
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Σ					

### Ключ до опитувальника

Суперництво: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Співробітництво: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компроміс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Уникнення: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

### Обробка та інтерпретація результатів.

Отримані в результаті самодослідження дані зіставляються з ключем, що подано вище або за бланком до методики (підрахувати в вертикальних колонках збіги). За твердженнями, що збігається з ключем, нарахуйте собі бали. Підсумуйте бали за кожною шкалою. Про Ваш стиль поведінки у конфліктній ситуації будуть свідчити найбільші суми, які Ви отримали за тією чи іншою шкалою. Візьміть окремий листок паперу і побудуйте графік, розмістивши отримані Вами бали в тій послідовності, як це зроблено на Рисунках 5.3 – 5.6.

- Якщо у Вас вийшов «профіль», подібний тому, як це зображено на Рисунку 5.3, Ви надаєте перевагу силовим стратегіям: примусити, надавити, спонукати Вашого підлеглого або партнера поступитися Вашим вимогам.

- Якщо Ви одержали «профіль», подібний тому, як це зображено на Рисунку 5.4, Ви – людина м'яка і податлива. Найбільше на світі Ви боїтеся конфліктів, для Вас важливим є досягнення або збереження добрих людських стосунків із колегами, ніж намагання будь-якими засобами зробити так, щоби наполягати на розв'язанні проблеми на Вашу користь.

- Якщо Ваш «профіль» подібний до зображеного на Рисунку 5.5 – Ви за своїм характером – партнер. Завжди і за будь-яких обставин Ви прагнете віднайти рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого, організувати рівноправне співробітництво.

- Якщо Ваш «профіль» такий, як на Рисунку 5.6, це говорить про те, що Ви володієте різними тактиками спілкування в конфліктній ситуації, за певних умов у змозі піти як на компроміс, так і, навпаки, повести себе жорстко, безкомпромісно.

### Умовні позначення:

- «Су» – суперництво,
- «Сп» – співробітництво,
- «К» – компроміс,
- «У» – уникнення,
- «П» – пристосування.

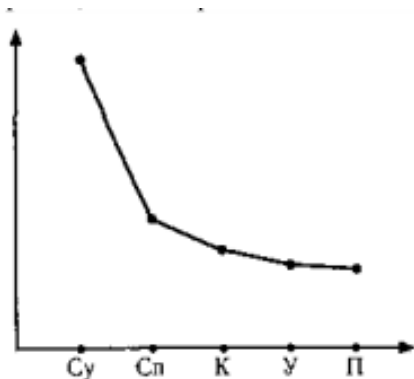


Рис. 5.3.

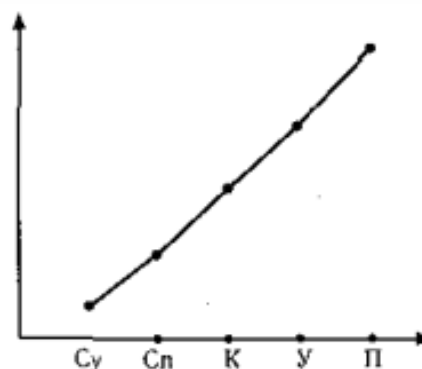


Рис. 5.4.

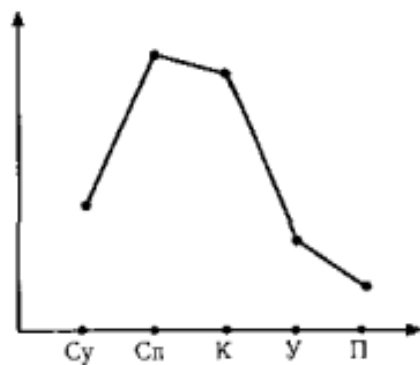


Рис. 5.5.

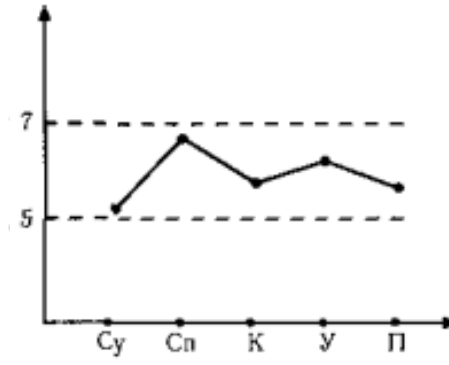


Рис. 5.6.

Отже, модель Томаса-Кілманна для вирішення конфліктів – це складна теорія про стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, представлена в зрозумілому форматі, що легко сприймається не тільки вченими.

Наведемо рекомендації з найбільш доцільного використання того або іншого стилю, залежно від конкретних ситуацій і особливостей особистості людини.

**Стиль конкуренції, або суперництва.** Цей стиль найбільш типовий для поведінки у конфліктній ситуації. За статистикою, майже у 70% усіх випадків у конфлікті спостерігається прагнення до однобічного виграшу, до перемоги, задоволення в першу чергу власних інтересів. Внаслідок цього виникає бажання надавити на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Його може використовувати людина, що має сильну волю, значний авторитет, достатню владу. Його можна використати, якщо ви робите велику ставку на власне вирішення наявної проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас:

- маєте достатню владу й авторитет і вам видається очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще з можливих;
- відчуваєте, що у вас немає іншого вибору й вам нема чого втрачати;
- повинні прийняти непопулярне рішення й у вас досить повноважень для вибору саме такого кроку;
- взаємодієте з підлеглими, що надають перевагу авторитарному стилеві.

Однак варто мати на увазі, що ця стратегія рідко приносить довгострокові результати, тому що сторона, яка програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, чи спробує саботувати його. Крім того, той, хто сьогодні програв, завтра може відмовитися від співробітництва. Цей стиль не може бути використаний у близьких, особистих відносинах, оскільки, крім почуття відчуження, він більше нічого викликати не може. Відомо, що шлюб, у якому одна сторона придушує іншу, призводить до нерозв'язних суперечностей або навіть повного розриву. Не слід використовувати цей стиль у ситуації, коли ви не маєте достатньої влади, а ваша точка зору у якомусь питанні розходиться з точкою зору начальника, ви ж не маєте достатньо аргументів, щоби довести її.

**Співробітництво.** Співробітництво – найважчий із усіх стилів, але разом з тим і найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Переваги його в тім, що ви знаходите найбільш прийнятне для обох сторін рішення й робите з опонентів партнерів. Він означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес вирішення конфліктів і прагнення до задоволення потреб усіх. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті. Почати реалізацію цієї стратегії найкраще з висловлювань: «Я хочу справедливого результату для нас обох», «Давайте подивимося, як ми обоє можемо одержати те, що хочемо», «Я прийшов до вас, щоби вирішити нашу проблему».

Далі, виявляючи суть розбіжностей, варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони, з'ясувати, у чому ваші розбіжності компенсують одна одну. Встановлено, що там, де виграють обидві сторони, вони більше схильні виконувати ухвалені рішення, оскільки вони прийнятні для них, і обидві сторони брали участь у всьому процесі вирішення конфлікту. Однак такий стиль вимагає вміння пояснити свої рішення, вислухати іншу сторону, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним.

Для вирішення конфлікту цей стиль можна використати в наступних випадках:

- якщо кожен з підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень, однак необхідно знайти спільне рішення;
- основна мета – придбання спільного досвіду роботи: сторони здатні вислухати одна одну й викласти суть своїх інтересів;
- існують тривалі, міцні й взаємозалежні відносини з конфліктною стороною;
- необхідна інтеграція точок зору й посилення особистісного залучення співробітників у діяльність.

**Стиль компромісу** знаходиться всередині сітки Томаса–Кілманна. Суть його полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, йдучи на взаємні поступки. У цьому плані він трохи нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони бажають одного й того ж, але знають, що одночасні бажання нездійсненні, наприклад, прагнення зайняти одну й ту саму посаду, одне й теж приміщення.

При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, сутність якого можна виразити словами: «Ми не можемо повністю виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».

Стиль компромісу вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоби кожен учасник їх чогось досягнув, пам'ятаючи при цьому, що ділиться якась остаточна величина, в процесі поділу якої потреби всіх учасників не можуть бути повністю задоволені.

Одним з недоліків стилю є те, що одна сторона може, наприклад, перебільшити свої вимоги, щоби видатися великодушною або поступитися раніше іншій. Можлива ситуація, коли жодна сторона не буде дотримуватися рішення, яке не задовольняє її потреб. Треба також урахувати й те, що у разі, коли компроміс досягнуто без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути далеко не оптимальним виходом із конфліктної ситуації.

В остаточному підсумку стиль компромісу при вирішенні конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи й однакову ступінь влади;
- задоволення бажання однієї зі сторін має для неї не надто велике значення;
- можливий, як тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого або ж інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс дозволить хоч щось отримати, замість усе втратити.

**Стиль відхилення** зазвичай реалізується, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів сторін або наявна проблема не надто для них важлива, так що немає потреби відстоювати свої права. Можливо, одна зі сторін ні з ким не взаємодіє для вироблення рішення, а її незалучення у конфлікт не відображається на його перебігові, або ж просто сторона не бажає витратити час і сили на його вирішення.

Цей стиль рекомендується також використовувати в тих випадках, коли одна зі сторін має велику владу або відчуває, що не права, або вважає, що немає серйозних

підстав для продовження контактів. Стиль також застосовується, коли стороні доводиться мати справу з конфліктною особистістю.

Конфліктуюча сторона може використати стиль відхилення, якщо вона:

- вважає, що джерело розбіжностей тривіальне й несуттєве у порівнянні з іншими більш важливими завданнями;
- знає, що не може або навіть не хоче вирішити питання на свою користь;
- має малу владу для вирішення проблеми бажаним для неї способом;
- хоче виграти час, щоби вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти яке-небудь рішення;
- вважає, що вирішити проблему негайно є небезпечним, тому що відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі можуть самі врегулювати конфлікт;
- рішення проблеми може погіршити її здоров'я;
- коли в конфлікті беруть участь важкі у спілкуванні люди – грубіяни, скаржники, скиглії тощо.

Не слід вважати, що цей стиль є втечею від проблеми або ухиленням від відповідальності. Насправді відхід або відстрочка можуть бути цілком адекватною реакцією на конфліктну ситуацію, тому що за певний час вона може розв'язатися сама собою, або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатньо інформації й бажання вирішити її, або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

**Стиль пристосування** означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою зменшення напруженості, покращення атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки. Томас і Кілманн вважають, що іноді це – єдиний спосіб вирішення конфлікту, тому що до моменту його виникнення потреби іншої людини можуть виявитися життєво важливішими за ваші або її переживання – більш сильними. У такому випадку ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони. Але це не означає, що ви повинні відмовитися від своїх інтересів. Ви просто повинні ніби відставити їх на якийсь час, а потім, за більш сприятливих обставин, повернутися до їх задоволення за рахунок поступок з боку вашого опонента або яким-небудь іншим способом.

Стиль пристосування можна застосовувати в наступних найбільш характерних ситуаціях:

- найважливіше завдання – відновлення спокою й стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже турбує те, що трапилось;
- ви вважаєте, що краще зберегти добрі відносини з іншими людьми, ніж відстоювати власну думку;
- ви усвідомлюєте, що правда на вашій стороні;
- ви відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти.

Так само, як жоден стиль керівництва не може бути ефективним в усіх без винятку ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфліктів не можна визначити, який найкращий. Треба навчитися ефективно використовувати кожен із них і свідомо робити той або інший вибір з огляду на конкретні обставини.

Для цього варто виявити найбільш характерний для вас стиль за допомогою тесту Томаса–Кілманна «Ваш спосіб реагування в конфлікті». Цей тест допоможе визначити, який зі стилів ви використовуєте частіше, який – рідше. Це дозволить вам надалі коригувати свій стиль й визначити, наскільки комфортно ви почуваетесь, застосовуючи стиль, якому надаєте перевагу, і що можна одержати, розвиваючи свої здатності до використання інших стилів.

Відповідаючи на питання, намагайтеся записати першу відповідь, що спала вам на думку, оскільки вона є найбільш правильною, тому що відповідає безпосередній та інтуїтивній реакції, і не замислюйтеся над тим, який підхід було би правильно застосувати в тих ситуаціях, з якими ви зіштовхувалися останнім часом.

Оптимальною поведінкою у конфліктних ситуаціях слід вважати таку, при якій застосовуються всі стратегії й кожна з них має значення в інтервалі від п'яти до семи балів за тестом Томаса–Кілманна.

Для кращого сприйняття матеріалу рекомендуємо розглянути схему з характеристиками стилів поведінки в конфліктній ситуації згідно до Л. І. Скібіцької, що подано на рисунку 5.7 [41].

№	Назва стилю	Людина, яка надає перевагу стилю	Ситуації, коли стиль ефективний	Ситуації, коли стиль не використовується	Приклади випадків, коли застосовується стиль
1	Стиль конкуренції	Людина досить активна і йде до вирішення конфлікту своїм шляхом, приймаючи вольові рішення, не контактуючи з іншими людьми	У випадках коли людина володіє певною владою, або впевнена в своїй правоті і має можливість наполягати	Людина не має певної влади, або хоче зберегти хороші відносини з іншими людьми. Не застосовується в особистих відносинах	<ul style="list-style-type: none"> <li>Людина володіє достатнім авторитетом для прийняття рішень.</li> <li>Людина відчуває, що в неї немає нішого вибору і їй нічого втрачати</li> </ul>
2	Стиль ухилення	Людина не відстоює свої права, не прагне до співпраці	У випадках коли людина змушена спілкуватися з «важкою» людиною, або коли відсутні сесійні приводи продовжувати таке спілкування; або коли ухилення — конструктивна реакція на конфлікт	У випадках, коли конфліктну ситуацію треба вирішити терміново	<ul style="list-style-type: none"> <li>Випадки, коли напруження дуже велике і його необхідно послабити.</li> <li>Людина не може або не хоче вирішити конфлікт на свою користь</li> </ul>
3	Стиль пристосування	Людина планує діяти сумісно з іншою людиною, не відстоюючи власні інтереси	У випадках, коли необхідно пом'якшити ситуацію, а потім повернутися знову для вирішення проблеми, щоб відстояти свою позицію	У випадках, коли людина діє сама по собі і не думає про інтереси іншої людини	<ul style="list-style-type: none"> <li>Людина бажає зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми.</li> <li>Людина розуміє, що результат вирішення проблеми важливіший для інших більше, ніж для неї</li> </ul>
4	Стиль співробітництва	Людина діє активно, відстоюючи свої інтереси і при цьому контактує з іншими людьми	У випадках, коли обидві сторони мають різні приховані потреби, інтереси і необхідно знайти найбільш задовільне для обох сторін рішення	У випадках, коли конфліктну ситуацію треба вирішити терміново	<ul style="list-style-type: none"> <li>Випадки, коли рішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче поступатися.</li> <li>Випадки, коли обидві сторони — друзі, або володіють однаковою владою</li> </ul>
5	Стиль компромісу	Людина поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Частіше людина не володіє певною владою	Коли обидві сторони хочуть одного і того ж, але знають, що не одночасно не здійснено	У випадках коли потрібно з'ясувати приховані потреби і інтереси	<ul style="list-style-type: none"> <li>Випадки, коли обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси.</li> <li>Людину влаштовує тимчасове рішення і тимчасова користь.</li> <li>Людина хоче вирішити проблему швидко, тому що в неї не має часу</li> </ul>

Рис. 5.7. Характеристика стилів поведінки в конфлікті за Томасом-Кілманном (цит. за Л. І. Скібіцькою)



Матеріали стосовно конфліктів та формування навичок конструктивної взаємодії наочно подано у вигляді презентації «Конфлікт. Навички конструктивної взаємодії» та розміщено на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись презентацію за посиланням чи за QR-кодом!).



\* Посилання: <https://goo-gl.su/FgZg>



## ТЕМА 5. ГРИГОРІЙ СКОВОРОДА, «СРОДНА ПРАЦЯ» І ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ

*«Руссо, Сковорода, Толстой геніально передчули вищу мудрість, яка стала найгострішою потребою нашого часу: повернутися до природи, шукати гармонійності з нею. Іншого шляху немає. Цивілізація несе зручності, але щастя людині не може дати... Ось де вузол усіх філософій»*

О. Гончар


*«Сковорода – це вічне»  
Сергій Жадан*



В контексті реалізації професійної перепідготовки військовослужбовців Збройних сил України, звільнених у запас та членів їх сімей у межах міжнародного проекту «Перепідготовка та соціальна адаптація військовослужбовців та членів їх сімей в Україні» (проект «Норвегія– Україна») на цивільні спеціальності та надання дійсної компетентної допомоги в започаткуванні власного малого бізнесу буде важливим розглянути тезу Г. Сковороди щодо «сродності» («сродної» праці).

Отже, бути щасливим – значить пізнати себе, свою природу, взятися за свою долю й робити своє діло. «Сродність» – «вроджена Божа воля і його таємний закон, котрому підлягає все твориво».

Не можна не погодитися з Г. С. Сковородою, що щасливий буде лише той, хто займається спорідненою йому справою, тобто тією справою, яка відповідає самій людині, її перевагам, її інтересам, її здібностям. Для того, щоб бути щасливим, людина повинна отримувати від роботи не тільки матеріальне задоволення, а й моральне, вона повинна відчувати, що потрібна іншим людям, займається важливою справою, чинить правильно.

	<p><i>«Щаслив живущій по волѢ благаго духа! «Господь будет на всѢх путех твоих». Бѣдная душа, своими похотьми водимая! «Путь нечестивых погиб». Самое переднее крыльцо и преддверіе, вводящее в пагубу, и самая начальная замашка, будьто букварь, обучающий нас быть супостатами богу, есть сія: А. Входит в несродную стать. Б. Несть должность, природѢ противну. В. Обучатся, к чему не рожден. Г. Дружить с тѢми, к коим не рожден. Сіи дорожки есть родный нещастія путь».</i></p> <p><i>Г. Сковорода. Дружеский разговор о душевном мирѣ</i></p>
---	---

Тож мудрим чоловіком є той, хто збагнув спорідненість між своєю душею та тією справою, до якої вона прагне.

Детальніше інформацію подано у статті «Григорій Сковорода, «сродна праця» і профорієнтація військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна – Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації», розміщену в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 5, 2017) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (\*Дивись статтю за посиланням чи за QR-кодом!) [44].



\* Посилання: <https://goo-gl.su/UqAHBlI0>



## ПІСЛЯМОВА

Епілог, післямова чи «Дорогу здолає той, хто йде...»!

Сподіваємось, маршрутна карта **курсу «Психологія малого підприємництва та ділових відносин»** вам, слухачі курсів «Норвегія– Україна», допомогла в ознайомленні та засвоєнні навчального матеріалу, а практичні вправи та рекомендації, які ви знаходили в статтях та презентаціях, ви виконували і вам це сподобалось.

Реагуючи на виклики сьогодення психологи готують велику кількість різноманітних курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, вебінарів, що стають найбільш популярними зараз, під час карантину, але не можна не враховувати важливість самопідготовки підприємців-керівників, менеджерів малого бізнесу.

Це є дуже важливим, оскільки ми зараз знаходимося на порозі впровадження нової економіки – «економіки знань», де основною рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі і інформаційному полі навколо.



*Під «економікою знань» розуміють такий тип економіки, в якому знання відіграють вирішальну роль. У такому значенні термін популяризував американський вчений австрійського походження П. Друкер [14].*

*У сфері макроекономіки термін застосовується у загальносвітовому масштабі для визначення суспільства майбутнього.*

*«Це економіка, в якій домінуючим фактором є процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд з працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи», вважає відомий український вчений В. Геець [8].*

### Література:

1. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. – М.: Наука, 1991. – 112 с.
2. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої/ – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2014. – 304 с.
3. Анцупов А. Я. Конфликтология: теория, история, библиография / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Дом советов, 1996. – 143 с.
4. Анцупов А.Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 509 с.
5. Артюхова І. В., Кузічева Д. Д. Компас мотивації персоналу. Культура народів Причорномор'я, 2012. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/zhDhb8g>
6. Бидструп Херлуф. –М.: Издательский Дом Мещерякова АО, 2020. – 176 с.
7. Виноградська А.М. Основи підприємництва: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2007. – 544 с.
8. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний / В. М. Геец // Социально-экономические проблемы информационного общества / под ред. д.э.н. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 430 с.
9. Главный деловой портал [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/chDhX8h>
10. Господарський кодекс України. Глава 4. Стаття 42. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/MhDh23z>
11. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
12. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Психологія підприємництва та бізнесу: навчальний посібник. – К.: Державний університет телекомунікацій, 2019. – 257с.
13. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навч. посіб. / І. І. Дахно. – К. : ЦУЛ, 2011. – 528 с.
14. Друкер П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / Питер Ф. Друкер. – Санкт-Петербург: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 323 с.
15. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии – СПб.: Питер, 2009. – 378 с.
16. Завьялова Е. К., Посохова С. Т. Психология предпринимательства: Учебное пособие. – СПб.: Изд. СПбГУ, 2004.
17. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РР. – Санкт-Петербург: Изд-во Буковско-го, 1995. – 267 с.

18. Игнатова И. В. Предпринимательство и бизнес: терминологическая дифференциация // Интернет-журнал «Науковедение» 2014. № 6. С. 1-10.
19. Исакова Н. Б. Різномасштабні підприємства в економіці та інноваційному розвитку України. Наука та наукознавство, 2011, № 4. С.106-115.
20. Климов, Е. А. На дальних подступах к психологии психолога / Е. А. Климов // Мир психологии. – 1997. – № 3.
21. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. – М.: Стрингер, 1992. – 212 с.
22. Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 431 с.
23. Кудінова М. С. Концепт стресостійкості у сучасному психологічному дискурсі / М. С. Кудінова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. – 2016. – Вип. 6 (2). – С. 48-53.
24. Лапуста, М. Г. Предпринимательство: учебник для высш. учеб. заведений / М. Г. Лапуста. – М. : ИНФРА – М, 2012. – 608 с.
25. Ликсон Ч. Конфликт : семь шагов к миру : пер. с англ. / Ч. Ликсон. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.
26. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. – К.: МАУП, 2007. – 435 с.
27. Майерс Д. Социальная психология/Перев. с англ. – СПб.: Питер, 1997. – 688 с.
28. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.
29. Мескон М. Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 665 с.
30. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций. Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. —СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
31. Мэй Р. Искусство психологического консультирования. – М.: Независимая фирма. «Класс», 1994 – 144с.
32. «Національна Асоціація Адвокатів України». Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/VhD5PSz>
33. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Проектування підприємницької діяльності» для студентів спеціальності 076 Підприємництво, торгівля, біржова справа / Упоряд.: В. І. Прокопенко. – Д.: Національний гірничий університет, 2017. – 15 с.
34. Основы менеджмента. Под ред. Вачугова Д. Д. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
35. Панфилова А. П. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. Образования – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 368 с.
36. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва. Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2018. – 416 с.
37. Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. М.: Изд-во Московского университета, 1989. – 216 с.
38. Пілецька Л. С. Психологія бізнесу: Довідково-методичний посібник. – Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2007. – 150 с.
39. Психологический словарь: научное издание / НИИ общ. и пед. психологии АПН СССР; под ред. В. В. Давыдова [и др.]. – М. : Педагогика, 1983. – 448 с.
40. Рудестам К. Э. Групповая психотерапия. –М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
41. Скібіцька Л. І. Конфліктологія. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – 2-е вид. – К.: Кондор, 2009. – 384 с.
42. Теплов Б. М. Избранные труды / Б.М. Теплов. – Москва: Педагогика, 1985.
43. Титов В. С., Назаренков Е.П. Проблемы управления малыми предприятиями. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования, 2007, С. 97-102.

44. Філатова Н. В. Григорій Сковорода. «сродна праця» і профорієнтація військово-службовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації. / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 5, 2017. – Одеса: Бондаренко М. О. – 2017. — С. 167-187.
45. Філатова Н. В. Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проекту «Україна-Норвегія». / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 6, 2018. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика». – 2018. — С. 216-233.
46. Філатова Н. В. Психологічний супровід як умова успішної соціальної адаптації військовослужбовців в рамках проекту «Україна-Норвегія» / Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 2, 2016. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2016. — С. 188-200.
47. Філатова Н. В. Формування психологічної культури військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації. / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 3, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2017. — С. 151-172.
48. Філатова Н. В. Формування та розвиток здібностей до цілепокладання та мотивації досягнення військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації. / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 4, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2017. — С. 158-176.
49. Фромм Э. «Психоанализ и этика». – Серия Библиотека этической мысли., – М: Республика, 1998. – 416 с.
50. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Б. И. Хасан. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 204 с.
51. Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность – Красноярск: Фонд ментального здоровья, 1996. – 157 с.
52. Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. —. 607 с.
53. Цуканов Б. И. Время в психике человека.– Одесса: «АстроПринт», 2000. – 217 с.
54. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація / І. Г. Шавкун // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2009. – Вип. 38. – С. 67-74.
55. Шейнов В. П. Управление конфликтами»: Питер; Санкт-Петербург, 2014. – 576 с.
56. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с.
57. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.
58. Keith Davis. Human Behavior at Work, 5th ed. New York: McGraw – Hill, 1977. – p. 387.
59. The Myers-Briggs Company. <https://eu.themyersbriggs.com/ru-RU/tools/TKI/TKI-history>
60. Twyla Dell. An Honest Day's Work: Motivating Employees to Give Their Best. Front Cover. Crisp Publications, 1988 – Business & Economics – p. 72.